

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

YRITYKSEN MAINERISKIT SOSIAALISESSA MEDIASSA

Vakuutustiede
Pro Gradu –tutkielma
Syyskuu 2018
Tekijä: Sanna Roisko

Ohjaaja: Lasse Koskinen

TIIVISTELMÄ

Tampereen Yliopisto	Johtamiskorkeakoulu: vakuutustiede ja riskienhallinta
Tekijä:	ROISKO, SANNA
Tutkielman nimi:	Yrityksen maineriskit sosiaalisessa mediassa
Pro Gradu –tutkielma:	80 sivua
Aika:	Syyskuu 2018
Avainsanat:	maine, maineriski, sosiaalinen media, maineenhallinta, riskienhallinta

Maine on aina olemassa. Yrityksellä maine luetaan osaksi aineetonta pääomaa, sillä hyvällä maineella on monia positiivisia vaikutuksia yrityksen toiminnassa ja se nähdään yrityksen yhtenä tärkeimpänä voimavarana. Maine vaikuttaa sidosryhmien päätöksentekoon, kuten esimerkiksi kuluttajien ostopäätöksiin, sijoittajien sijoituspäätöksiin sekä työntekijöiden päätöksiin mahdollisista tulevista työnantajista. Nykyisin mielipiteiden ja näkemysten jakaminen on helppoa sosiaalisessa mediassa ja sen voi tehdä kuka tahansa milloin tahansa. Sosiaalisesta mediasta on paljon hyötyä yrityksille heidän liiketoiminnassaan, mutta siinä piilee myös suuri uhka. Yrityksen maineen rakentaminen voi kestää useita vuosia, mutta sosiaalisen median aikakaudella maineen voi menettää hetkessä, sillä tiedon jakaminen ja levittäminen ei ole koskaan aikaisemmin ollut näin helppoa.

Tässä laadullisen sekä määrällisen menetelmän yhdistävässä tutkielmassa tutkimuksen kohteena oli yrityksen maineriskit sosiaalisen median kontekstissa ja sen tavoitteena oli kuvata maineriskin syntymistä sosiaalisessa mediassa ja arvioida sosiaalisen median vaikutusta yrityksen maineeseen kolmen tarkoituksenmukaisesti valitun tapauksen avulla. Tutkielmaan valitut caset eli tapaukset olivat vuosien 2017 ja 2018 aikana aiheutuneita sosiaalisen median kohuja tai kriisejä, jotka koskivat yrityksiä Finlayson, H&M ja United Airlines. Tutkielmassa tarkasteltiin maineriskin syntymekanismien lisäksi yrityksen näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa sekä sitä, miten maineriskin kohdannut yritys oli onnistunut riskienhallinnassaan.

Tutkielman teoriaosuudessa käsiteltiin tutkielman tarkoituksen kannalta olennaisimmat teoriat. Aluksi perehdyttiin maineen sekä maineriskin käsitteisiin, jonka jälkeen toinen teoria osuus keskittyi sosiaalisen median kontekstiin. Tutkielman aineisto muodostui sosiaalisen median palveluiden sisällöstä, joka kerättiin tulkittavaan muotoon Meltwaterin mediaseurantatyökalulla, joka hyödyntää tekoälyä olennaisimman tiedon suodattamiseksi sosiaalisesta mediasta. Aineisto kerättiin hakusanoja käyttäen, jotka tässä tutkielmassa olivat tarkastelun kohteena olevat yritysten nimet. Aineisto on esitelty tapauksittain.

Tutkielman tulosten mukaan sosiaalinen media vaikutti yrityksen mainerisktiin. Kohun tai kriisin seurauksena sosiaalisessa mediassa jaettujen tarinoiden sävy muuttui negatiiviseksi ja kielteiset tarinat yrityksestä levisivät, mikä heikensi yrityksen mainetta sidosryhmien silmissä. Sosiaalinen media nähtiin suurena uhkana yrityksen maineelle, kun negatiiviset tarinat lähtivät leviämään. Lisäksi tutkielmassa havaittiin puutteita riskienhallinnassa somekohun yllättäessä. Nykypäivänä yritys ei voi jättäytyä pois sosiaalisesta mediasta, vaan se on otettava osaksi yrityksen toimintaympäristöä, se on liitettävä osaksi yrityksen kokonaisvaltaista riskienhallintaa ja sen varalle on kehitettävä oma strategia.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkielman taustaa ja merkitys	1
1.2	Tutkimusongelmat ja rajaukset	3
1.3	Tutkimusmenetelmät ja –aineisto	5
1.4	Kirjallisuuskatsaus ja teoreettinen viitekehys	8
1.5	Tutkielman rakenne	11
2	MAINERISKI.....	12
2.1	Maine	12
2.1.1	Imago ja brändi	16
2.1.2	Maineen merkitys yritykselle	18
2.1.3	Maine aineettomana pääomana.....	20
2.2	Riski ja aineeton pääoma	21
2.3	Maineriski.....	24
2.3.1	Maineriskille altistavat tekijät.....	26
2.3.2	Maineriskien hallinta.....	28
3	MAINERISKI JA SOSIAALINEN MEDIA	30
3.1	Sosiaalinen media	30
3.1.1	Suomalaiset sosiaalisessa mediassa	33
3.1.2	Sosiaalisen median kohut ja kriisit.....	35
3.1.3	Sosiaalisen median kriisiviestintä	36
3.2	Maineriskit sosiaalisessa mediassa	37
3.3	Maineriskien hallinta sosiaalisessa mediassa	40
4	TUTKIMUSAINEISTO	43
4.1	Aineiston keruu.....	43
4.2	Aineistonanalyysi ja aineiston esittely	45
4.2.1	Case 1: Finlayson.....	46
4.2.2	Case 2: H&M.....	50
4.2.3	Case 3: United Airlines	54
5	KESKEISET TULOKSET	58
5.1	Johtopäätökset	58
5.1.1	Case 1: Finlayson.....	60
5.1.2	Case 2: H&M.....	61
5.1.3	Case 3: United Airlines	63
5.2	Tulosten yhteenveto	65
6	YHTEENVETO	68
6.1	Pohdinta.....	68
6.2	Tutkimuksen arviointia	72
	LÄHTEET	74

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Maineen rakentumisen pelikenttä (mukaillen Aula & Heinonen 2011).....	15
Taulukko 1. Aineettoman pääoman tekijät (mukaillen Lönnqvist ym. 2002 11-12; Roos ym. 2006, 13).....	21
Kuvio 2. Sosiaalisen median ydinkäsitteet (Kangas, Toivonen & Bäck 2007).....	31
Kuvio 3. Suomalaiset kuluttajat sosiaalisessa mediassa Q1/2017 (mukaillen Pönkä 2017)....	34
Kuvio 4. IKK –malli (Kortesuo 2016, 32)	35
Kuvio 5. Finlaysonin näkyvyys sosiaalisessa mediassa	47
Kuvio 6. Finlaysonin näkyvyys sosiaalisessa mediassa ennen kohua, sen aikana ja jälkeen...	48
Kuvio 7. Finlayson: Sävyjakauma sosiaalisessa mediassa ennen kohua, sen aikana ja jälkeen	49
Kuvio 8. H&M:n medianäkyvyys sosiaalisessa mediassa	52
Kuvio 9. H&M:n näkyvyys sosiaalisessa mediassa ennen kohua, sen aikana ja jälkeen.....	52
Kuvio 10. H&M: Sävyjakauma sosiaalisessa mediassa ennen kohua, sen aikana ja jälkeen...	53
Kuvio 11. United Airlinesin medianäkyvyys sosiaalisessa mediassa	55
Kuvio 12. United Airlinesin näkyvyys sosiaalisessa mediassa	56
Kuvio 13. United Airlines: Sävyjakauma sosiaalisessa mediassa ennen kohua, sen aikana ja jälkeen.....	56
Taulukko 2. Tutkielman keskeiset tulokset	65

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa ja merkitys

Vuonna 1999 ihmisiä sairastui pahasti juotuaan Coca-Colaa Belgiassa. Sairaustapausten jälkeen Belgia määräsi yhteistyöhaluttoman yhtiön tuotteet myyntikieltoon koko maassa, johon myöhemmin myös Luxemburg ja Ranska yhtyivät. Vähäpätöinen kriisi eskaloitui suureksi ja Coca-Cola joutui maksamaan huonosta kriisinhallinnastaan kovan hinnan. Vuodesta 1997 vuoteen 1999 yrityksen nettotulos laski 41 prosenttia ja seuraavana vuonna yritys joutui irtisanomaan 18 prosenttia työntekijöistään. Suurin vaikutus kriisillä oli yrityksen aineettomaan pääomaan; maineeseen, imagoon ja brändiarvoon. 16 vuoden ajan Coca-Colan brändiarvo oli kasvanut noin 4 miljardista 34-kertaiseksi ja ensimmäisen kerran sen markkina-arvo kääntyi laskuun kriisin jälkeen. Tuloksen heikkenemisen ja osakkeiden arvon menetyksen hinta yritykselle oli arvioiden mukaan 100 000 miljoonaa dollaria. Kriisistä huolimatta vuonna 2000 Coca-Cola arvostettiin yhä maailman arvokkaimmaksi brändiksi, vaikka sen arvo oli laskenut edellisvuoteen nähden 13 prosenttia. (Lehtonen 2002, 50-51; O'Callaghan 2007)

Yrityksen maine syntyy sidosryhmien mielissä, heidän kokemusten ja mielikuvien kautta (Fombrun 2012, 102) yrityksen aikaisempien tekojen ja tulevaisuuden odotusten perusteella (Lehtonen 2002, 42). Maine ja mielikuvat vaikuttavat olennaisesti sidosryhmien valintoihin ja ne ohjaavat valintapäätöksiä. Nykyisin ihmisillä on runsaasti valinnanvaraa ja valinta tehdään kilpailevista tuotteista sen mukaan, mikä tuntuu jostain syystä parhaalta. Maine vaikuttaa kaikkien sidosryhmien päätöksentekoon, kuten esimerkiksi kuluttajien ostopäätöksiin, sijoittajien rahoitus- ja sijoituspäätöksiin ja myös siihen, minkä työnantajan työntekijät valitsevat. Yrityksen menestys riippuu hyvin pitkälti siitä, millainen maine sillä on ja millaisia käsityksiä sidosryhmillä yrityksestä on. (Karvonen 1999, 18-19) Ahteensivun mukaan yritykset ovat alkaneet huomioida maineriskin merkittävyyden vuosikertomuksissaan ja vastuullisuusraporteissaan (Ahteensivu 2018, 76).

Kuten Coca-Colan tapauksesta voidaan todeta, yrityksen menestymisen kannalta hyvällä maineella on suuri merkitys ja sen säilyttämiseksi kannattaa uhrata yrityksen voimavaroja.

Maineriski on suurin yksittäinen uhka yritykselle tänä päivänä ja toteutuessaan se saattaa uhata koko yrityksen olemassa oloa (Murray 2004). Tyypillisesti negatiiviset asiat saavat mediassa suuremman huomion kuin positiiviset ja jäävät näin ollen paremmin sidosryhmien mieliin. Maine voidaan menettää yhden virheen takia, vaikka muu yrityksen toiminta miellyttäisikin sidosryhmiä. Usein suuret kohut ja äkilliset maineen romahdukset saavat paljon julkisuutta, mikä lisää maineriskin seurausten vakavuutta. Sidosryhmien kanssa toimiessa maine on jatkuvasti vaarassa. Maineen menetys saattaa olla seurausta lakien tai normien rikkomisesta, huonosti suunnitelluista mainoskampanjoista, suurista irtisanomisista tai esimerkiksi yksittäisistä kohtaamisista asiakasrajapinnassa. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 69; Ott & Theunissen 2015) Kuten Warren Buffet on sanonut: *”it takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you’ll do things differently”*.

Nykypäivänä me kaikki olemme yhteydessä toisiimme sosiaalisen median välityksellä (Hanna, Rohm & Crittenden 2011), mikä laajentaa maineriskin toteutumisen mahdollisuutta (Aula 2009). Edellä esitetyssä Coca-Colan kohtaamassa mainekriisissä tappiot olivat merkittävät, vaikka sosiaalinen media ei tuohon aikaan vielä vaikuttanutkaan. Sosiaalisen median kontekstissa riskien syntyminen on yllätyksellistä ja siihen kuuluu paljon hallitsemattomia riskejä, sillä yritykset eivät voi hallita tai kontrolloida sitä, mitä heistä puhutaan sosiaalisessa mediassa. Käyttäjät voivat vapaasti tuottaa ja jakaa mitä tahansa sisältöä ajasta tai maantieteellisestä paikasta riippumatta. Pahimmillaan sosiaalinen media mahdollistaa väärän todellisuuden rakentumisen, minkä seurauksena virheelliset yritystä koskevat tarinat lähtevät liikkeelle ja heikentävät yrityksen mainetta. (Rautanen 2011, 98; Aula 2010)

Yrityksen maineriskin syntymisen näkökulmasta huomion arvoista on se, että kuluttajat luottavat enemmän toisten kuluttajien Internetissä jakamiin mielipiteisiin kuin yrityksen omaan hallittuun markkinointiin (Nielsen 2015). Sosiaaliselle medialle on ominaista se, että jokaisella käyttäjällä on mahdollisuus jakaa yritystä koskevia tarinoita, vaikka ne olisivat virheellisiä (Aula 2009). Sosiaalinen media koetaan rehelliseksi sen avoimen luonteen vuoksi, mikä korostaa sen manipulaatiotehokkuutta. Se vaikuttaa käyttäjiensä tunneperäisiin asenteisiin ja näkemyksiin. (Rautanen 2011, 100)

Sosiaalinen media tavoittaa miljardeja ihmisiä lyhyessäkin ajassa, mikä tekee siitä merkittävän ympäristön yritystä koskevien tarinoiden jakamiselle (Aula 2009). Kun pohditaan sosiaalisen median voimaa yritysten maineriskien näkökulmasta, on syytä tarkastella sosiaalisen median

palveluiden käyttäjämääriä. Vuonna 2017 käytetyin palvelu oli Facebook, jolla aktiivisia käyttäjiä oli 2 061 miljoonaa maailmanlaajuisesti. Suomessa Facebookin käyttäjiä samana vuonna oli 2,6 miljoonaa. Toiseksi käytetyin palvelu YouTube saavutti 1 500 miljoonaa aktiivista käyttäjää, joista suomalaisia oli 2,4 miljoonaa. (The Statistic Portal 2017; Pönkä 2017) Tämän lisäksi sosiaalisen median suosio on jatkuvassa nousussa ja yritykset kokevat maineen merkityksen ja maineen hallinnan koko ajan tärkeämmäksi sosiaalisen median kontekstissa (Eckert 2017).

Viime vuosina yritykset ja yksityishenkilöt ovat kohdanneet sosiaalisen median kriisejä eli niin sanottuja somekohuja, joilla on ollut merkittäviä seurauksia. Kahden suuren yrityksen maine koki suuren kolauksen, kun Nokian Renkaat jäi kiinni tulosten vääristelystä ja Volkswagen päästöhuijauksestaan. Särkänniemen delfinaarion lakkauttaminen ja delfiinien siirtäminen Kreikkaan aiheutti niin ikään suuren somekohun. LähiTapiola sai osansa someryöpystä, kun Saara Auvinen kritisoi julkisesti työtapaturman korvauspäätöstä sosiaalisessa mediassa.

Kaikille edellä mainituille tapauksille on yhteistä se, että ne ovat saaneet suuren huomion sosiaalisessa mediassa sidosryhmien keskuudessa ja nostaneet esille lukuisia negatiivisia tarinoita yritykseen liittyen. Tässä tutkielmassa mielenkiinnon kohteena on erityisesti se, milloin jokin teema muuttuu sosiaalisessa mediassa yrityksen kannalta maineriskiksi ja mikä tapahtuma maineriskin on synnyttänyt. Tarkoituksenmukaisesti valittujen tapausten kautta pyritään myös kuvaamaan sitä, millainen vaikutus kielteisillä tapahtumilla ja niistä aiheutuneella negatiivisella julkisuudella on yrityksen maineelle. Tutkielman aihe on ajankohtainen, vaikka siitä onkin käyty keskustelua jo muutamia vuosia, sillä uusia somekohuja syntyy jatkuvasti.

1.2 Tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämän tutkielman tarkoituksena on kuvata yrityksen maineriskiä sosiaalisen median kontekstissa valittujen tapausten eli casejen avulla. Tavoitteena on kuvata maineriskin syntymekanismeja ja arvioida sosiaalisen median vaikutusta yrityksen maineeseen. Lisäksi tutkielmassa tarkastellaan myös maineriskin hallintakeinoja sosiaalisessa mediassa. Maineriskiä kuvataan ja arvioidaan sosiaalisessa mediassa sen käyttäjien luoman ja jakaman sisällön perusteella. Tutkielman tarkoituksena ei ole pyrkiä yleistykseen, vaan tutkia valittua ilmiötä tarkemmin ja lisätä ymmärrystä kyseisestä ilmiöstä. Tutkimuksen tarkoitus huomioiden

on muodostettu yksi päätutkimuskysymys ja sitä täydentävät kolme alatutkimuskysymystä, jotka ovat:

Miten sosiaalinen media vaikuttaa yrityksen maineeseen ja maineriskiin?

- *Miten ja missä vaiheessa maineriski on syntynyt?*
- *Millainen vaikutus sosiaalisen median kohulla tai kriisillä on yrityksen näkyvyyteen sosiaalisessa mediassa?*
- *Miten sosiaalisen median kohua tai kriisiä on pyritty hallitsemaan tutkielman tarkastelun kohteena olevissa tapauksissa?*

Päätutkimuskysymyksen tarkoituksena on tarkastella sosiaalisen median vaikutusta yrityksen maineriskiin tutkimalla sidosryhmien mielikuvia sosiaalisesta mediasta löytyvien narratiivien avulla. Alatutkimuskysymykset on laadittu siten, että ne tarkentavat ja rajaavat päätutkimuskysymystä. Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena on tarkastella maineriskin syntymekanismeja ja ymmärtää miten ja milloin maineriski yritykselle syntyy. Toinen alatutkimuskysymys keskittyy sosiaalisen median kohun tai kriisin vaikutusten arviointiin. Sen tarkoituksena on kuvata ja arvioida kuinka kriisi vaikuttaa yrityksen näkyvyyteen sosiaalisessa mediassa ja millainen sävy yritystä koskevilla tarinoilla on. Viimeinen alatutkimuskysymys pyrkii arvioimaan millaisia riskienhallintakeinoja yritykset ovat käyttäneet kohdatessaan sosiaalisen median kriisin valituissa tapauksissa.

Tutkielmassa päähuomio on sosiaalisen median sisällössä. Maineriskiä tarkastellaan vain sosiaalisen median kontekstissa, jolloin muut maineriskin syntymisympäristöt, kuten perinteinen media, pyritään rajaamaan tarkastelun ulkopuolelle. Yritysten mainetta tarkastellaan ainoastaan sosiaalisen median kontekstissa, jolloin maine voi olla hyvä muissa konteksteissa tarkasteltuna. Riskille ominaista on se, että se voi olla myös positiivinen. Tässä tutkielmassa tutkitaan ainoastaan maineriskin negatiivisia vaikutuksia, jolloin positiivinen maineriski rajataan pois tarkastelusta. Sosiaalisen median vaikutuksia yrityksen maineriskiin tarkastellaan tarkoituksenmukaisesti valittujen tapausten kautta ja maineriskiä arvioidaan sosiaalisessa mediassa esiintyvien narratiivien eli yrityksestä jaettujen tarinoiden avulla. Tapaukset on valittu siten, että ne vastaavat tutkielman tarkoitusta. Tapaukset ovat aiheutuneet vuosien 2017 ja 2018 aikana ja tarkastelussa on ainoastaan sosiaalisen median sisältö, joka on julkaistu Suomessa. Näin ollen ulkomailta tapausten aiheuttama huomio on rajattu tutkielman ulkopuolelle. Lisää tapausten valinnasta löytyy luvusta neljä.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja –aineisto

Tässä Pro Gradu -tutkielmassa yhdistyvät sekä kvantitatiivinen eli määrällinen että kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Tutkielma on kvantitatiivinen sekä kvalitatiivinen tapatustutkimus. Tapaustutkimus ei sinänsä ole tutkimusmenetelmä, vaan sillä tarkoitetaan enemmänkin tutkimusstrategiaa. Tapaustutkimukselle tyypillistä on tutkia yksittäistä tapausta tai joukkoa tapauksia, jotka valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tapaustutkimuksen aineisto kerätään useita metodeja käyttäen ja sen tavoitteena on tyypillisemmin ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 134-135; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154) Laine ym. (2007, 31) näkevät tapaustutkimuksen perimmäiseksi tehtäväksi sen, että tarkastelun kohteena olevasta tapauksesta tulee ymmärrettävä, mihin myös tässä tutkielmassa on pyritty.

Tapaustutkimus voi olla luonteeltaan joko laadullinen tai määrällinen (Yin 2003) tai niiden yhdistelmä, sillä kyseiset lähestymistavat nähdään toisiaan täydentäviksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 136). Tutkimusmenetelmän valinta riippuu tutkittavasta ongelmasta ja tutkimuksen kohteesta (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 28). Kuten edellä on jo todettu, tämä tutkielma on sekä määrällinen että laadullinen tapaustutkimus. Kun lähestymistavat yhdistyvät, yksi mahdollisuus on, että kvantitatiivinen vaihe edeltää kvalitatiivista vaihetta, jolloin kvantitatiivinen numeerinen osuus luo perusteet laadulliselle merkitysten tarkastelulle (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 136-137). Tässä tutkielmassa määrällisellä lähestymistavalla on pyritty tarkastelemaan aineiston numeerista puolta, jonka jälkeen on siirrytty numeroiden laadulliseen, merkityksiä ja ymmärrettävyyttä korostavaan tarkasteluun.

Numerot ja merkitykset ovat riippuvaisia toisistaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 137) eikä tässä tutkielmassa voida erottaa näitä kahta toisistaan ja sanoa tutkielman olevan joko määrällinen tai laadullinen. Kvantitatiivinen lähestymistapa tutkielmalle on perusteltu, sillä tässä on hyödynnetty kuvailevaa tilastotiedettä ja numeroiden analysointia, jotka ovat kvantitatiiviselle tutkimukselle olennaisia. Lisäksi kvantitatiiviselle tutkimukselle keskeistä on tilastolliseen analysointiin perustuvat aineistosta tehdyt päätelmät (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 140), jotka tässä tutkielmassa näkyvät tulosten kuvailuna prosenttilukujen avulla. Myös kvalitatiivisen lähestymistavan perusteet täyttyvät. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuu tulkitsevuus ja ymmärrettävyys ja siinä pyritään mahdollisimman

kokonaisvaltaiseen todellisen elämän kuvaamiseen ja se soveltuu erityisesti tutkimuksiin, joissa ymmärryksen luominen tutkittavasta ilmiöstä on keskiössä (Eriksson & Kovalainen 2008, 5; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 164).

Tämä tutkielma on kuvaileva sekä selittävä case –tutkimus, jonka tarkoituksena on ilmiöiden kuvailu sekä yksityiskohtaisen tiedon etsiminen tarkasti määritellystä kontekstista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 134-135). Valituista tapauksista haetaan empiiristä tietoa, jonka avulla ilmiötä kuvataan ja selitetään. Kuvailevalle case –tutkimukselle on tyypillistä yksiköiden vertailu ja erojen kuvaaminen. Selittävä tutkimus pyrkii puolestaan ymmärtämään ja selittämään tutkielman kohteena olevia ilmiöitä olemassa olevan teorian pohjalta. (Ryan, Scapens & Theobald 2002, 156-157)

Tapaustutkimuksessa on hyvä tunnistaa tutkimuksen kohde ja tapaus sekä erottaa nämä toisistaan. Tapaus ilmentää tutkimuksen kohdetta. (Laine ym. 2007, 10) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohde on yrityksen maineriskit sosiaalisen median kontekstissa, jota ilmentävät tarkoituksenmukaisesti valitut tapaukset eli caset, joita tässä tutkielmassa on kolme: Finlayson, H&M ja United Airlines. Tapaustutkimuksen metodologiaa kehittäneen Robert K. Yinin (2003, 39) mukaan tapauksen valinta on tärkeää tutkimuksen onnistumisen kannalta. Jos tarkastelun kohteena olevia tapauksia on useampi kuin yksi, tulee ne valita niin, että ne ovat joko samankaltaisia tai vastaavasti ääripäitä. (Yin 2003, 39) Tässä tutkielmassa tapauksiksi on valittu tutkimuksen tarkoituksen näkökulmasta samankaltaisia tapauksia, jotka ovat herättäneet erityistä huomiota sosiaalisessa mediassa.

Laine ym. (2007, 11) erottavat kaksi tapaa aloittaa tapaustutkimus. Ensinnäkin liikkeelle voi lähteä valitsemalla ensin kiinnostavan tapauksen, jonka jälkeen pohditaan siihen liittyviä käsitteitä ja tutkimuksen kohdetta. Toisaalta tutkimuksen kohde voi olla jo tiedossa, minkä jälkeen etsitään siihen sopivia tapauksia. Usein tapaustutkimus sijoittuu näiden kahden vaihtoehdon välille. (Laine ym. 2007, 11) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohde on ollut pitkälti tiedossa, jonka jälkeen tapaukset on etsitty tutkimuksen kohde mielessä pitäen. Toisaalta tapaukset ovat antaneet suuntaa myös tutkimuksen kohteelle. Voidaan siis sanoa, että tutkimusta on ohjannut Laineen ym. (2007) esittämien vaihtoehtojen välimuoto.

Tapaustutkimuksessa tutkittavasta ilmiöstä luodaan perusteellinen ja tarkka kuvaus, mikä on mahdollista mahdollisimman monipuolisen aineiston ansiosta (Laine ym. 2007, 9-10). Tässä

tutkielmassa aineistona on käytetty kirjallista aineistoa, joka on yksi tyypillisimmistä laadullisen tutkimuksen aineistoista (Koskinen ym. 2005, 157). Kirjallinen aineisto voidaan jakaa kahteen luokkaan. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat yksityiset dokumentit, esimerkiksi puheet, kirjeet, päiväkirjat ja muistelmat. Toinen luokka muodostuu joukkotiedotuksen tuotteista, kuten sanoma- ja aikakauslehdistä, elokuvista, radio- ja tv-ohjelmista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 96-97)

Tämän tutkielman aineisto on kerätty sosiaalisen median palveluista, kuten esimerkiksi yhteisöpalveluista, blogeista ja keskustelupalstoilta. Tässä yhteydessä voidaan ajatella, että aineisto muodostuu molemmista Tuomen ja Sarajärven (2018, 96-97) esittelemistä luokista: yhtäältä yksityiset henkilöt jakavat mielipiteitään ja kokemuksiaan sosiaalisessa mediassa, ja toisaalta yritykset käyttävät sitä myös viestintäkanavana. Aineisto on kerätty Meltwaterin mediaseurantatyökalun avulla. Meltwater on SaaS -palveluita tarjoava ohjelmistoyritys, joka on erikoistunut median ja sosiaalisen median seurantapalveluihin. Seurantatyökalu hyödyntää tekoälyä olennaisimman tiedon suodattamiseksi muun muassa sosiaalisesta mediasta. (ks. Meltwater 2018). Työkalun tarkoitus on suodattaa avoimista lähteistä hakusanojen avulla hyödyllistä informaatiota yrityksille. Tutkielmassa aineisto koostuu sidosryhmien luomasta ja jakamasta sisällöstä sosiaalisessa mediassa, mikä työkalun avulla on kerätty tulkittavaan muotoon. Ilman työkalua aineiston kerääminen olisi lähes mahdotonta sen laajuuden vuoksi.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 117) mukaan sisällönanalyysi sopii dokumenttien systemaattiseen ja objektiiviseen analysointiin, mitä on myös hyödynnetty tässä tutkielmassa. Sisällönanalyysi pitää sisällään myös sisällön erittelyn. Usein tutkimuskirjallisuudessa näitä kahta käsitettä pidetään toistensa synonyymeina, mutta tutkimusaineiston luonteesta johtuen ne on hyvä erottaa toisistaan. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan aineiston sanallista kuvaamista, kun taas sisällön erittelyllä viitataan aineiston kvantifointiin eli dokumenttien sisältöä pyritään kuvaamaan kvantitatiivisesti eli määrällisesti. Sisällönanalyysin avulla aineisto pyritään järjestämään valmiiseen muotoon johtopäätösten tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119-121) Tämän tutkielman aineistonalyysi koostuu sanallisen aineiston laadullisesta ja määrällisestä kuvaamisesta.

Sisällönanalyysissa on käytetty abduktiivista päättelyä, mikä tarkoittaa sitä, että havaintoja tehdään jonkin johtolangan avulla, jolloin tutkimuksessa yhdistyvät valmiit mallit ja aineistolähtöisyys. Käytetty sisällönanalyysi on teoriaohjaava. Teoriaohjaavassa

sisällönanalyysissa tehdään kytkentöjä aineistosta teoriaan, mutta tutkimuksen tarkoituksena ei ole yksittäisen mallin tai teorian testaaminen. Aikaisempi tieto ja teoria vaikuttavat analyysin teossa, mutta siinä korostuu myös aineistolähtöisyys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107, 121, 133)

1.4 Kirjallisuuskatsaus ja teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehysten ensimmäinen osa muodostuu maineriskistä. Fombrunin (1996) esittämän määritelmän mukaan maine on yrityksen menneiden toimien ja tulevaisuuden odotusten muodostama kokonaisuus, jotka kuvaavat sen vetovoimaa sidosryhmien mielissä suhteessa muihin kilpailijoihin. Sidosryhmälähtöistä määritelmää täydennetään Aulan ja Mantereen (2005, 63) esittämällä narratiivisella näkökulmalla, jonka mukaan maine on yrityksestä kerrottujen tarinoiden kokonaisuus. Mainekäsitys tässä tutkielmassa perustuu edellä esitettyihin Fombrunin (1996) sekä Aulan ja Mantereen (2005) määritelmiin.

Yrityksen mainetta käsittelevää kirjallisuutta on julkaistu paljon lukuisista eri näkökulmista, mistä johtuen maineella ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää. (Eckert 2017) Maine on yksi yrityksen arvokkaimmista aineettomien omaisuuksien lajeista, mistä johtuen yrityksen mainetta käsittelevä tutkimuskirjallisuus on lisääntynyt huomattavasti viime vuosikymmenien aikana (Helm 2007; Murray 2004). Heinosen (2006, 14) mukaan mainekeskustelu on lisääntynyt jatkuvasti kiristyvän kilpailun seurauksena, sillä hyvä ja positiivinen maine nähdään nykyisin tärkeänä kilpailuvalttina yritysten keskuudessa. Yrityksen hyvän ja positiivisen maineen merkitys näkyy kirjallisuuden ja tieteellisten tutkimusten kasvaneessa määrässä. Suomessa mainetta käsittelevää kirjallisuutta on julkaisu 2000-luvun alusta lähtien (ks. Aula & Heinonen 2002 ja 2011; Aula 2011; Aula & Mantere 2005; Heinonen 2006). Viime vuosina kirjallisuus on keskittynyt myös maineeseen yrityksen riskienhallinnan näkökulmasta. Myös sosiaalisen median kontekstissa maineriskejä on tutkittu. (Eckert 2017; Aula 2009; Ott & Theunissen 2015)

Kuten mainettakin, myös maineriskiä voidaan lähestyä kahdesta näkökulmasta. Roehrich, Grosvold ja Hoejmose (2014) erottavat taloudellisen ja tarinoiden näkökulman. O’Callaghan (2007) määrittää yrityksen maineriskin olevan joukko erilaisia uhkia, jotka voivat uhata yrityksen toimintakykyä tai heikentää sen asemaa markkinoilla. Maine on pääoman muoto, jota voidaan kasvattaa ja joka voidaan menettää (O’Callaghan 2007). Tässä tutkielmassa maineriskiä lähestytään tarinoiden näkökulmasta, jolloin maineriskin nähdään rakentuvan

sosiaalisesti ja se on olemassa vasta, kun tietyt tapahtumat liitetään yritykseen negatiivisesti. Tämän narratiivisen näkökulman maineriskeistä ovat esittäneet Scott ja Walsham (2005).

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena on kuvata miten maineriski syntyy sosiaalisessa mediassa ja milloin julkisuus muuttuu merkittäväksi maineen kannalta, jolloin olennaisessa osassa ovat myös maineriskille altistavia tekijöitä ja sen syntymekanismeja käsittelevät teorialat. Tutkielmassa maineriskin toteutuminen ymmärretään narratiivisen näkökulman mukaan, jossa maineriski toteutuu, kun yritystä koskevat negatiiviset tarinat syntyvät ja leviävät sidosryhmien keskuudessa. Tätä näkökulmaa edustavat muun muassa Aula (2009), Scott ja Walsham (2005) sekä Eccles, Newqvist & Schatz (2007). Eccles, Newquist ja Schatz (2007) korostavat esittelemässään kuiluteoriassa maineriskin sosiaalista konstruktivismia ja sen diskursiivista narratiivista näkökulmaa.

Edellä esitetyn tulkintateorian lisäksi maineriskin syntymekanismeja tarkastellaan leimahduspiste –teorian avulla, joka toimii ohjaavana teoriana ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä. Iivonen ja Åberg (2009, 17) kuvaavat leimahduspisteeksi sitä hetkeä, kun negatiivinen julkisuus alkaa levitä aiempaa nopeammin ja yritystä koskeva julkisuus muuttuu merkitykselliseksi. Gaultier-Gaillard ym. (2009, 168) määrittävät leimahduspisteeksi hetken, jolloin sidosryhmät menettävät luottamuksensa yritykseen, yrityksestä jaetaan negatiivista sisältöä ja sen osakearvo romahtaa. Aulan (2009) mukaan maineriskin narratiivinen näkökulma mahdollistaa mainetodellisuuden tarkastelun sosiaalisessa mediassa, joten tutkimuksen tarkoitus huomioiden tässä tutkielmassa maineriskejä tarkastellaan tarinoiden näkökulmasta ja leimahduspiste –teoria ohjaa maineriskin syntymekanismien tarkastelua.

Toinen osa teoreettisesta viitekehyksestä rakentuu sosiaalisen median ympärille. Maineriski ja sosiaalinen media liittyvät vahvasti toisiinsa, sillä tutkimusten mukaan sosiaalinen media laajentaa maineriskin toteutumisen mahdollisuutta (Dijkmans, Kerkhof & Beukeboom 2015; Aula 2009). Sosiaalinen media määritellään teknologian näkökulmasta joukoksi erilaisia palveluita (Aula 2009), mutta sitä voidaan tarkastella myös sen ominaisuuksien kautta, jotka korostavat sosiaalisuutta, vuorovaikutuksellisuutta ja uudenlaista toimintakulttuuria (Lietsala & Sirkkunen 2008, 24). Tässä tutkielmassa käsitys sosiaalisesta mediasta nojaa Lietsalan ja Sirkkusen (2008, 24) esittämään sosiaalisuutta korostavaan näkökulmaan. Sosiaalisen median palvelut voidaan jakaa käyttötapansa mukaan eri kategorioihin (ks. Aula 2010; Lietsala &

Sirkkunen 2008, 13-14), joista tässä tutkielmassa perehdytään erityisesti Facebookiin, Instagramiin, Twitteriin, blogeihin sekä keskustelupalstoihin.

Lisäksi tämän tutkielman sosiaalisen median käsitystä täydentää Aulan (2010) sidosryhmien kaksisuuntaista vuorovaikutuksellisuutta korostava näkemys, jonka mukaan sosiaalisen median käyttäjät voivat vapaasti tuottaa, jakaa, lähettää ja vastaanottaa sisältöä muiden käyttäjien kanssa. Sosiaalisessa mediassa organisaatiota koskevien keskusteluteemojen leviämistä tarkastellaan ripple effect –mallin avulla, jonka on alun perin lanseerannut Laurel Papworth (2009) ja myöhemmin suomentanut Aula ja Åberg (2012, 205) karevaikutus –malliksi. Malli toimii suuntaa antavana teoriana toisessa tutkimuskysymyksessä, joka käsittelee teemojen leviämistä sosiaalisessa mediassa.

Maineriskien hallinnan teorian pohjana toimii Aulan (2010) esittelemät neljä maineenhallintastrategiaa ja tämän teorian avulla pyritään tulkitsemaan aineistoa. Lisäksi tässä tutkielmassa Ottin ja Theunissenin (2015) tekemä tutkimus ”*Reputations at risk: Engagement during social media crisis*” muodostaa osan riskienhallintaa koskevasta teoriasta.

Sosiaalista mediaa käsitteleviä artikkeleita on julkaistu kansainvälisesti hyvin paljon. Suomalaisista maineriskeihin ja sosiaaliseen mediaan on perehtynyt erityisesti professori Pekka Aula. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty monia Pekka Aulan julkaisemia artikkeleita ja teoksia, kuten ”*Organisaatioiden maineriskit: Kontekstina sosiaalinen media*” ja ”*Social media, reputation risk and ambient publicity management*”. Pro Gradu –tutkielmia maineriskeistä sosiaalisen median kontekstissa on Tampereen yliopistossa tehty muutamia. Anniina Haavisto tutki organisaation mainetta sosiaalisessa mediassa case –tutkimuksena, jossa tutkimuksen kohteena oleva yritys oli Rikosseuraamuslaitos. Myös Johanna Hermans on tutkinut samaa aihetta, mutta case –yrityksenä oli Tekes. Helsingin yliopistosta Mona Berg on tutkinut sosiaalista mediaa yrityksen positiivisen maineriskin näkökulmasta.

Kansainvälisissä tutkimuksissa yrityksen maine sosiaalisen median kontekstissa on saanut myös huomiota ja aiheesta on kirjoitettu lukuisia artikkeleita. Näkökulmat tutkimuksissa ovat vaihdelleet. Ottin ja Theunissenin (2015) tekemässä tutkimuksessa tarkasteltiin kolmea eri sosiaalisen median kriisiä ja sitä, kuinka kriisin kohdannut organisaatio reagoi tapahtumaan ja miten reagointi vaikutti yrityksen maineeseen. Dijkmans, Kerkhof ja Beukeboom (2015)

tutkivat mainetta ja sosiaalista mediaa asiakkaan sitouttamisen näkökulmasta. Kriisiviestintää maineriskin hallinnan näkökulmasta on puolestaan tutkinut Timothy Coombs (2007).

1.5 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma sisältää kuusi päälukua. Ensimmäinen luku on johdanto. Johdannossa lukija johdatetaan tutkielman kohteena olevaan aiheeseen ja tarkastellaan aiheen taustaa ja sen merkitystä. Luvussa esitellään myös tutkimusongelmat, tämän tutkielman tarkoitus sekä tutkielmassa hyödynnetyt tutkimusmenetelmät. Kirjallisuuskatsauksessa perehdytään aihetta käsittelevään jo julkaistuun kirjallisuuteen ja esitellään tutkielman kannalta merkittävimmät teorialat sekä teoreettinen viitekehys.

Ensimmäisessä teorialuvussa, luvussa kaksi, esitellään tutkielman kannalta tärkeimmät käsitteet, jotka ovat maine ja maineriski. Luku käsittelee muun muassa yrityksen maineen muodostumista sekä sitä, milloin maineriski yritykselle syntyy. Koska maine on yrityksen aineetonta pääomaa, esitellään luvussa myös aineettoman pääoman erityispiirteet sekä syvennytään riskin käsitteeseen. Luvun kaksi lopussa pohditaan maineriskille altistavia tekijöitä yrityksen näkökulmasta sekä tarkastellaan maineriskin hallintakeinoja.

Toinen teorialuku, luku kolme, nitoo ensimmäisen teorialuvun käsitteet sosiaalisen median kontekstiin. Luvussa tarkastellaan maineriskiä sosiaalisen median ympäristössä ja pohditaan sosiaalisen median luomia erityispiirteitä yrityksen maineenhallinnan näkökulmasta sekä luodaan katsaus suomalaisten sosiaalisen median käytöstä. Riskienhallinnan näkökulmasta on oleellista esitellä myös sosiaalisen median kriisin ja kriisiviestinnän käsitteet.

Luvussa neljä esitellään tutkielman aineisto sekä aineiston keruu- ja analyysimenetelmät. Lisäksi luvun tarkoituksena on antaa lukijalle selkeä kuvaus tutkimuksen kulusta ja sen vaiheista. Aineisto esitellään tapaus kerrallaan. Tutkimustulokset esitellään luvussa viisi ensin tapauksittain, jonka jälkeen keskeiset tulokset on koottu selkeyden vuoksi yhteenvetona taulukkoon. Luvussa vastataan johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja tehdään johtopäätökset. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa tehdään yhteenveto tutkielmasta ja pohditaan tutkielman kohteena olevaa aihetta sekä tutkimuksen onnistumista.

2 MAINERISKI

Tässä luvussa perehdytään tämän tutkielman kannalta olennaisiin käsitteisiin. Luvun tarkoituksena on luoda kuva maineen tärkeydestä yrityksille sen menestymisen kannalta sekä perustella maineenhallinnan merkitys osana yrityksen toimintaa. Ensiksi määritellään maine ja sen lähikäsitteet imago ja brändi, jonka jälkeen tarkastellaan mainetta osana yrityksen liiketoimintaa ja aineetonta pääomaa. Tutkimuksen kannalta on olennaista myös esitellä riskin käsite sekä aineettomaan pääomaan liittyvät riskit. Lopuksi maine ja riski yhdistyvät ja esitellään tutkielman kannalta olennaisin käsite, maineriski.

2.1 Maine

Kielitoimiston sanakirjan mukaan (MOT) maine on vallitseva käsitys tai mielipide jostakin. Mainetta käsittelevässä kirjallisuudessa on monia erilaisia maineen määritelmiä, sillä aihetta on lähestytty useista eri näkökulmista. Maine on luonteeltaan vaikeasti lähestyttävä aihe ja sitä on tutkittu useissa tieteenaloissa, ja siksi myös useista eri näkökulmista. (Eckert 2017) Usein tutkimuskirjallisuudessa maineen käsitettä tarkastellaan yrityksestä kerrottuina tarinoina tai yrityksen aineettomana pääomana.

Kirjallisuudessa viitataan usein Fombrunin (1996, 72) esittämään maineen määritelmään, jonka mukaan maine on yrityksen menneiden toimien ja tulevaisuuden odotusten muodostama kokonaisuus, jotka kuvaavat sen vetovoimaa sidosryhmien mielissä suhteessa muihin kilpailijoihin. Myöhemmin Fombrun (2012, 100) määrittää yrityksen maineen olevan kollektiivinen arvio yrityksen houkuttelevuudesta tietyn sidosryhmän sisällä suhteessa muihin kilpailijoihin, jotka kilpailevat samoista resursseista. Määritelmä pitää sisällään neljä komponenttia: maine on 1) kollektiivinen arvio, 2) yrityksen houkuttelevuudesta 3) tiettyjen sidosryhmien mielissä 4) suhteessa muihin kilpailijoihin (Fombrun 2012, 100).

Maine on yritykselle tärkeä sen koosta tai toimialasta riippumatta. Se on ainutlaatuinen ja kilpailijoiden on mahdoton kopioida sitä omaan toimintaansa, mikä tekee hyvästä maineesta huomattavan kilpailuedun. (Fombrun 1996, 10-11, 28) Lehtonen (2002, 42) kuvaa maineen

käsitettä yrityksen asemoitumisena suhteessa kilpailijoihin ja pelkistää käsitteen sanaan kilpailukyky. Aulan ja Heinosen (2011, 12) mukaan maine erottaa yrityksen toisesta, kun vertaillaan kahta muutoin samankaltaista yritystä eli toisin sanoen yrityksen maine määrittää sen, onko yritys hyvä vai huono. Ei ole olemassa yritystä ilman mainetta, sillä maine on aina olemassa ja yrityksellä voi olla vain yksi maine. (Aula & Heinonen 2011, 14) O’Callaghan (2007) lisää, että maine voidaan nähdä sidosryhmien luottamuksen mittarina, joka kertoo sidosryhmien luottamuksesta yritykseen ja sen toimintaan.

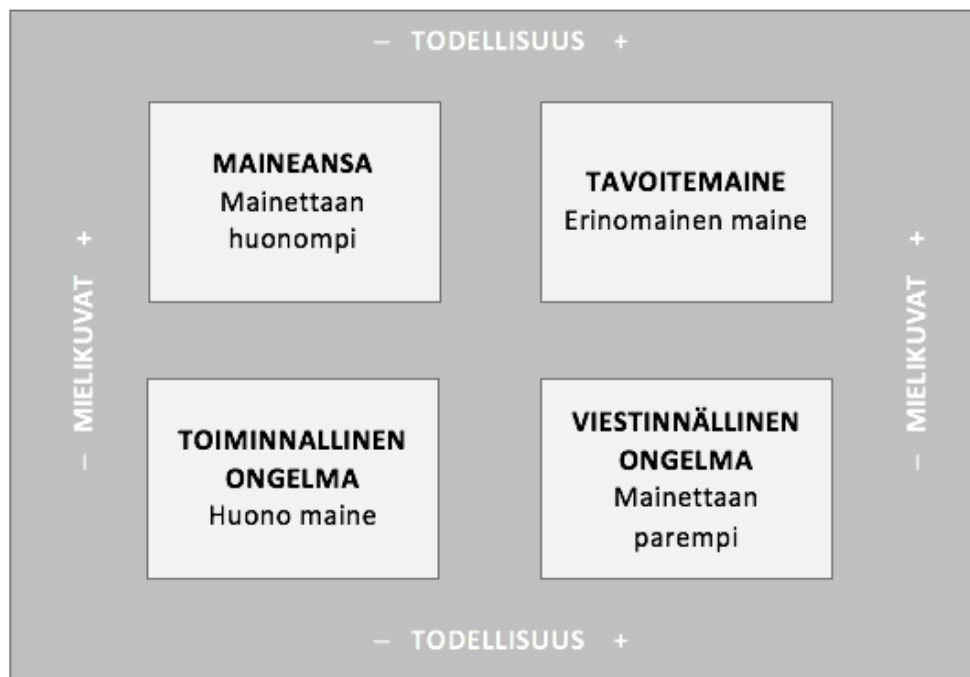
Fombrunin (2012, 100) määritelmän mukaan maine on sidosryhmäkohtainen, mutta Eckert (2017) väittää sen olevan myös aihekohtainen. Yrityksellä voi olla huono maine esimerkiksi työntekijöiden kohtelussa, mutta erittäin hyvä maine toiminnan kannattavuudessa (Eckert 2017). Chun (2005) jakaa mainetta koskevan tutkimuksen kolmeen eri koulukuntaan, jotka ovat arvioiva, vaikutuksellinen ja vuorovaikutteinen. Arvioiva ja vaikutuksellinen koulukunta käsittelevät yhtä sidosryhmää, kun taas vuorovaikutuksellisen mukaan eri sidosryhmillä voi olla erilaisia näkemyksiä yrityksestä (Chun 2005). Helmin (2007) tekemä tutkimus kuitenkin osoittaa, että eri sidosryhmiin kuuluvilla henkilöillä on samankaltaisia näkemyksiä yrityksen yleisestä maineesta. Sen lisäksi, että näkemykset ovat samankaltaisia tietyn sidosryhmän sisällä, ovat näkemykset myös sidosryhmien välillä yhteneviä. Tämän perusteella voidaan sanoa, että sidosryhmien yhtenäiset mielikuvat ovat merkki hyvästä maineesta. (Helm 2007)

Mainetta koskevassa kirjallisuudessa mainetta on lähestytty kahdesta eri näkökulmasta. Osa määritelmistä näkee maineen osana yrityksen aineetonta pääomaa (Murray 2003), kun taas Aulan (2011, 12) mukaan maine muodostuu sidosryhmien välillä kiertävistä yritystä koskevista tarinoista. Aulan ja Mantereen (2005, 57-58) mukaan mainetta voidaan tarkastella kahden edellä esitetyn näkökulman lisäksi myös kolmannesta näkökulmasta, joka on yrityskansalaisuus. Tarinat rakentuvat ensinnäkin sidosryhmien omien kokemusten perusteella ja toiseksi sen perusteella, millainen mielikuva yrityksestä muodostuu sen julkisuuteen tuoman viestinnän perusteella. Yrityksen maine syntyy siis sidosryhmien omakohtaisten kokemusten ja julkisuudessa muodostetun mielikuvan perusteella. Yrityksen maine on sitä parempi, mitä paremmin mielikuvat ja todellisuus kohtaavat toisensa. (Aula & Heinonen 2011, 12) Maineen voidaan sanoa olevan lupaus jostakin muille sidosryhmille ja hyvän maineen ylläpitämiseksi kyseinen lupaus on pystyttävä pitämään (Aula & Heinonen 2002, 51).

Tarinoiden näkökulmasta maine syntyy sidosryhmien mielissä heidän kokemusten ja mielikuvien kautta (Fombrun 2012, 102). Maineeseen vaikuttavat yrityksen historia ja aikaisemmat teot sekä sidosryhmien siihen liittämät mielikuvat (Lehtonen 2002, 42). Maine rakentuu suorissa tai välillisissä kohtaamisissa, kuten asiakaspalvelutilanteissa, viestinnän, mainonnan tai mediajulkisuuden kautta (Heinonen 2007, 139). Maailmanlaajuisen tutkimuksen mukaan sidosryhmien välisellä vuorovaikutuksella on myös olennainen vaikutus maineen rakentumiselle, sillä kuluttajien kesken jaettuihin kokemuksiin ja arvioihin yrityksestä luotetaan usein enemmän kuin yrityksen omaan suunniteltuun mainontaan (Nielsen 2015).

Aula ja Heinonen (2011) kuvaavat maineen rakentumista pelikentän avulla, joka on esitetty kuviossa 1. Tavoitemaineen tilanteessa sidosryhmien mielikuvat ja omakohtaiset kokemukset yrityksestä ovat positiivisia. Yrityksellä on erinomainen maine, sillä todelliset kokemukset yrityksen tuottamista palveluista kohtaavat erityisen myönteiset mielikuvat ja odotukset. Kun yrityksen maineella on viestinnällinen ongelma, ovat sidosryhmien kokemukset positiivisia, mutta jostain syystä mielikuvat ovat epäsuotuisia. Viestintäongelma on maineen näkökulmasta ikävä, mutta se on melko helposti korjattavissa: yritys tekee oikeita asioita, mutta sitä ei osata viestiä sidosryhmille oikein. Ongelmatilanteeseen auttaa suunnitelmallinen ja määrätietoinen viestintä ja vuorovaikutus sidosryhmien kanssa. (Aula & Heinonen 2011, 12-14)

Kuvion 1 vasemmassa alakulmassa kuvataan maineen toiminnallista ongelmaa. Kyseisessä tilanteessa yritys on ajautumassa kriisiin, sillä sekä kokemukset yrityksestä että mielikuvat ovat negatiivisia. Aula ja Heinonen (2011, 13) näkevät ainoaksi keinoksi selviytyä toiminnallisesta ongelmasta sen, että markkinointiviestintä vähennetään minimiin ja keskitytään oman liiketoiminnan parantamiseen. Vasemmassa yläkulmassa kuvatussa maineansan tilanteessa puolestaan yritys on mainettaan huonompi. Todellisuudessa yritys on huono, mutta jostain syystä sidosryhmien mielikuvat ovat positiivisia. Maineansa voi ajaa yrityksen oma markkinointiviestintä, jossa tehdään lupauksia, joita todellisuudessa ei pystytä toteuttamaan. (Aula & Heinonen 2011, 12-14)



Kuvio 1. Maineen rakentumisen pelikenttä (mukaillen Aula & Heinonen 2011)

Mainetta voidaan kuvata siitä kerrottujen tarinoiden kokonaisuutena, joita sidosryhmät tuottavat ja jakavat. Brändeillä myydään unelmia ja emotioita, jolloin narratiiveilla on erityinen merkitys liiketoiminnassa. Voidaan sanoa, että hyvä maine on vahva tarina yrityksestä. (Aula & Mantere 2005, 63-67) Yrityksen maine on hyvä niin kauan, kuin yritys pystyy lunastamaan antamansa lupaukset ja kykenee vastaamaan sidosryhmien asettamiin odotuksiin. Hyvä maine ei ole pysyvä tila, vaan se voi muuttua hyvinkin nopeasti. (Gaultier-Gaillard ym. 2009; Aula 2011, 12) Robertsinkin ja Dowlingin (2002) tekemän tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että maine on melko vakaa pitkällä aikavälillä.

Mainetta voidaan tarkastella myös osana yrityksen aineetonta pääomaa. Fombrun (2012, 103) esittää maineen olevan ominaisuus tai omaisuus, joka on kiinnitetty organisaatioon. Maine omaisuutena viittaa mainepääomaan, joka jokaisella menestyvällä yrityksellä on olemassa (Aula & Heinonen 2002, 76). Aula ja Heinonen esittävät samassa teoksessa yksinkertaisen kaavan, jolla mainepääoma on laskettavissa: yrityksen markkina-arvo vähennettynä yrityksen kirjanpidollisella arvolla. Markkina-arvosta jopa kolmasosa voi olla mainepääomaa (Heinonen 2007, 139).

Fombrun, Cardberg ja Barnett (2000) määrittelevät mainepääoman siksi osaksi yhtiön arvoa, joka on uhan alla jokapäiväisessä kanssakäymisessä sidosryhmien kanssa. Mainepääoma on

olemassa, kun johto saa vakuuteltua eri sidosryhmät toimimaan yritykselle suotuisalla tavalla, kuten työskentelemään ahkerasti, ostamaan lisää yrityksen tuotteita tai palveluita ja sijoittamaan yritykseen. Mainepääoma vaihtelee sen mukaan tukevatko sidosryhmät yritystä vai eivät. Se voi myös tuhoutua, jos sidosryhmät menettävät luottamuksensa yrityksen johtoon, tuotteisiin palveluihin tai työpaikkoihin. (Fombrun ym. 2000) Yritys luo mainepääomaa täyttämällä sidosryhmien sille asettamia odotuksia ja se pienenee, jos yritys joutuu negatiivisen huomion kohteeksi. Yksi keskeisimmistä suhdetoiminnan tehtävistä on mainepääoman vaaliminen. (Lehtonen 2002, 44)

Hyvä maine edellyttää sidosryhmien luottamusta (Lehtonen 2002, 44; Scott & Walsham 2005). Sidosryhmien luottamus yritykseen näkyy heidän valinnoissaan, sillä on luonnollista luottaa valintatilanteessa hyvämaineiseen yritykseen kuin heikosti tunnettuun ja huonomaineiseen. Maine tekee yrityksestä houkuttelevamman. (Fombrun 1996, 62-67) Toinen olennainen tekijä maineen rakentumisen kannalta on yhteiskuntavastuu, joka tarkoittaa sitä, että yritys toimii ”kunnon kansalaisen tavoin” noudattaen sille asetettuja eettisiä ja moraalisia periaatteita. Sidosryhmät määrittävät sen, mitä yhteiskuntavastuun osa-alueita he pitävät tärkeinä. Yhteiskuntavastuuta ei kuitenkaan ole ilman luottamusta. (Aula & Heinonen 2002, 130-140)

Yrityksen mainetta voidaan mitata. Suomessa yritysten mainetutkimuksia ovat tehneet muun muassa TNS Gallup ja T-Media, jotka mittasivat yritysten mainetta kuluttajien näkemysten kautta, sekä yhteistyössä Arvopaperi ja Pohjoisranta, jotka arvioivat mainetta suomalaisten yksityissijoittajille teetetyn kyselytutkimuksen perusteella. Tutkimuksissa painotetaan tuotteiden ja palveluiden laadun lisäksi yrityksen taloudellista menestystä ja työnantajamainetta. Maineeseen vaikuttavat myös arviot yrityksen vastuullisuudesta ja läpinäkyvyydestä, julkiskuvasta, yritys vastuusta sekä sidosryhmien arvostus, ihailu ja luottamus yritystä kohtaan. Maine rakentuu pitkälti medianäkyvyyden laadun perusteella. (Arvopaperi 2016; TNS-Gallup 2016; T-Media 2018)

2.1.1 Imago ja brändi

”Brändi tehdään, imago rakennetaan, maine ansaitaan” (Aula & Heinonen 2002, 61).

Jotta maineen käsite on helpompi ymmärtää, on hyvä määrittää sen lähikäsitteet brändi ja imago. Maine ja imago rakentuvat ulkoisten sidosryhmien näkemysten kautta, kun taas brändi

on yrityksen itse rakentama (outside-in ja inside-out). Imago on suhteellisen lyhytaikainen yksittäisen henkilön käsitys yrityksestä, joka saattaa helposti muuttua, kun taas maine viittaa kollektiiviseen pitkäaikaiseen käsitykseen yrityksestä, joka on suhteellisen pysyvä. (Helm, Liehr-Gobbers & Storck 2011, 28-29) Aula ja Heinonen (2002, 50) määrittelevät imagon olevan selkeästi visuaalinen, jonka tarkoitus on vedota ihmisten mielikuviin ja jonka tehtävä on saada yritys näyttämään hyvältä. Imago rakennetaan suurimmaksi osaksi mainonnan ja markkinointiviestinnän avulla, mutta se syntyy vastaanottajien mielessä. Imago on sellainen, millaiseksi sidosryhmät sen havaitsevat. Lisäksi se on suhteellisen dynaaminen. Maineen ja imagon käsitteet ovat hyvin lähellä toisiaan, mutta erot ovat kuitenkin yrityksen liiketoiminnan, maineenhallinnan ja viestinnän kannalta oleellisia. (Aula & Heinonen 2002, 50-51) Imago voi muuttua mainetta nopeammin, mutta yrityksen kohdatessa kriisin molemmat voivat tuhoutua nopeasti. (Chun 2005)

Brown ym. (2006) kuvaavat imagon ja maineen suhdetta kysymysten avulla. Imagoa koskevalla kysymyksellä halutaan selvittää, mitä yritys uskoo muiden sidosryhmien ajattelevan siitä. Mainetta käsittelevä kysymys pureutuu sen todelliseen luonteeseen ja sillä halutaan selvittää, mitä sidosryhmät oikeasti ajattelevat yrityksestä. Imago on yrityksen rakentama ja sen tarkoitus on vaikuttaa sidosryhmien mielipiteisiin yrityksestä. Yrityksen maine puolestaan rakentuu sidosryhmien mielissä. (Brown. ym 2006) Chunin (2005) mukaan imago on sidosryhmien viimeisin käsitys yrityksestä, kun taas maine kertoo niistä yrityksen ominaisuuksista, jotka ovat rakentuneet ajan kuluessa.

Brändillä tarkoitetaan tuotteen olemusta, joka koostuu esimerkiksi nimestä, merkeistä ja symboleista. Brändi on sitä, mitä mielikuvia se kuluttajassa herättää ja mitä käyttäjä ajattelee tuotteesta tai kokee tuotteen merkitsevän. Se identifioi tuotteen erottamalla sen muista samankaltaisista tuotteista. Hyvä brändi muun muassa vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen ja differoi tuotteet ja palvelut. (Aula & Heinonen 2002, 53-55) Brändi on yrityksen itsensä rakentama ja se kertoo siitä, miten yritys haluaa näyttäytyä ulospäin ulkoisille sidosryhmille. Näin ollen yrityksen on mahdollista hallita ja kontrolloida brändiä, kun taas maine ja imago jäävät ulkoisten sidosryhmien varaan. (Helm, Liehr-Gobbers & Storck 2011, 28-29) On kuitenkin huomattava, että vaikka yrityksen on mahdollista vaikuttaa brändiin, niin se syntyy lopulta vastaanottajien mielissä (Aula & Heinonen 2002, 53). Yrityksen brändi ei voi olla hyvä, ellei mainekin ole hyvä (Heinonen 2007, 139).

Keller ja Lehmann (2006) tukevat Aulan ja Heinosen (2002, 53-55) ajatusta brändin olemuksesta ja jakavat brändin aineettomiin ominaisuuksiin, kuten mielikuviin, sekä konkreettisiin ominaisuuksiin, kuten nimeen, logoon ja symboleihin. Johto rakentaa brändin yrityksen sisällä perustuen sen visioihin ja arvoihin, mutta brändin menestyminen on asiakkaiden tekemän kokonaisarvion varassa. Brändin ja maineen keskeisin ero on se, että brändiin liittyy konkreettisia elementtejä, mitä puolestaan maineessa ei ole. (Keller & Lehmann 2006)

2.1.2 Maineen merkitys yritykselle

Kuten edellä on todettu, maine muodostuu sidosryhmien mielissä heidän tekemien arvioiden perusteella yrityksen toiminnasta. Lisäksi siihen vaikuttavat sidosryhmien omakohtaiset kokemukset yrityksestä. Käsitys muodostuu usein henkilökohtaisten odotusten ja kokemusten perusteella, joka leviää helposti suusanallisen viestin perusteella tai nykyisin sosiaalisen median välityksellä. Maineen kehittymistä on hyvä seurata systemaattisesti, sillä se vaikuttaa kaikkien sidosryhmien käyttäytymiseen (Puusa & Reijonen 2011, 249-250) ja hyvän maineen merkitys korostuu etenkin valintatilanteissa (Karvonen 1999, 18).

O’Callaghanin (2007) mukaan maine on arvokasta varallisuutta yritykselle niin taloudellisesti kuin ei-taloudellisesti. Ensinnäkin maine kasvattaa liikearvoa, joka on yrityksen aineetonta pääomaa. Toiseksi yrityksen hyvä maine vaikuttaa positiivisesti osakemarkkinoilla, sillä osakkeenomistajat sijoittavat todennäköisemmin hyvä maineeseen yritykseen. Hyvä maineiset yritykset nähdään tuottavampina kuin heidän kilpailijansa, sillä hyvä maine vaikuttaa myös asiakkaan päätöksentekoon ostotilanteessa. Maineella on myös ei-taloudellisia vaikutuksia: tyytyväisemmät työntekijät, lisääntynyt tuotteen tai palvelun psykologinen arvo ja lisäksi maine tarjoaa yritykselle paremman mahdollisuuden toipua mahdollisista kriiseistä. (O’Callaghan 2007)

Myös Eccles, Newquist ja Schatz (2007) esittävät, että vahvan positiivisen maineen omaavat yritykset houkuttelevat parempia työntekijöitä. Asiakkaat ovat sitoutuneempia yrityksen tuotteisiin ja palveluihin ja he ostavat laajemmin yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluita. Markkinoilla sitoutuneet asiakkaat nähdään vahvana tekijänä yrityksen jatkuvuuden ja kasvun kannalta, mikä puolestaan johtaa korkeampaan markkina-arvoon sekä alhaisempiin pääoman kustannuksiin. Hyvä maineinen yritys on edellä mainituista syistä johtuen kiinnostava

sijoittajien näkökulmasta. Yritykset, joissa suuri osa markkina-arvosta tulee vaikeasti arvioitavasta aineettomasta omaisuudesta, ovat erityisen haavoittuvaisia tekijöille, jotka uhkaavat heidän mainettaan. (Eccles ym. 2007)

Dowlingin (2001) mukaan hyvällä maineella on yritykselle taloudellista ja strategista hyötyä. Ensinnäkin, hyvä maine hidastaa uusien kilpailijoiden pääsyä markkinoille ja vaikeuttaa uusien tuotteiden tai palveluiden lanseerausta. Hyvä maine viestii sidosryhmille tuotteiden tai palveluiden hyvästä laadusta, mikä mahdollistaa premium-hinnoittelun. Lisäksi hyvästä maineesta on etua pääomamarkkinoilla, koska se lisää yrityksen uskottavuutta ja luotettavuutta (Dowling 2001) ja näin ollen helpottaa yrityksen pääsyä pääomamarkkinoille (Lönnqvist ym. 2005, 39). Lisäksi hyvä maine erottaa yrityksen kilpailijoista ja lisää kilpailukykyä (Rautanen 2011, 103).

Aula ja Heinonen (2011, 21) tunnistavat maineen neljä vaikutusmekanismia, jotka ovat arvostus-, arvo- ja suojavaikutus sekä hyväksi tekemisen vaikutus. Arvostusvaikutus kuvaa positiivisia näkemyksiä, joita sidosryhmillä on yrityksestä, mitkä puolestaan kasvattavat kunnioitusta ja luottamusta. Arvovaikutus on taloudellinen. Hyvä maine vaikuttaa positiivisesti pääoman tuoton ja markkina-arvon kehitykseen ja lisää mainepääomaa. Hyvä maine suojaa yritystä kriisitilanteissa. Viimeisenä maineella on hyväksi tekemisen vaikutus, sillä yksinkertaisesti hyvä maine auttaa yritystä menestymään. (Aula & Heinonen 2011, 21-22; Karvonen 1999, 18)

Dowling (2001) listaa huonon maineen vaikutuksia yrityksen toimintaan. Huonomaineisen yrityksen osakkeet voivat olla aliarvostettuja markkinoilla, median kriittinen suhtautuminen lisääntyy, kuluttajat eivät ole valmiita maksamaan yhtä korkeaa hintaa yrityksen tuotteista tai palveluista ja työntekijöiden työpaikan vaihtoaikheet lisääntyvät. (Dowling 2001) Huono maineinen yritys ei selviä kriiseistä yhtä helposti kuin hyvä maineinen eikä huonomaineisen yrityksen menestys ole yhtä vakaalla pohjalla kuin hyvämaineisen (Aula & Heinonen 2011, 22).

Deloitte (2014) selvitti tutkimuksessaan yritysten omia arvioita siitä, miten maineriskit vaikuttavat yrityksen toimintaan. Vastaajien mukaan maineriskin toteutuminen vaikuttaa eniten liiketoiminnan tuloksellisuuteen sekä brändiarvoon. Lönnqvist ym. (2005, 39) lisäävät, että heikko maine vaikuttaa myös työntekijöiden työntekoon ja se voi lisätä alhaista

työmoraalia. Huonomaineinen yritys ei myöskään ole työntekijöiden näkökulmasta houkutteleva, mistä johtuen heikko maineisessa yrityksessä työntekijöiden vaihtuvuus voi olla suurta, mikä puolestaan aiheuttaa yritykselle lisäkustannuksia rekrytoinnista (Lönnqvist ym. 2005, 39).

2.1.3 Maine aineettomana pääomana

Murrayn (2004) mukaan maine on yrityksen aineetonta pääomaa, jolla on valtava taloudellinen arvo. Lönnqvist ym. (2005, 12) määrittävät yrityksen aineettoman omaisuuden pääomaksi, joka ei ole taloudellista eikä fyysistä omaisuutta. Roos ym. (2006, 13) tarkentavat, että aineeton pääoma tarkoittaa kaikkia yrityksen arvoa luovia voimavaroja, jotka eivät ole fyysistä tai rahamääräisiä riippumatta niiden luonteesta. Kirjoittajien mukaan aineettoman pääoman on oltava kokonaan tai osittain yrityksen kontrolloitavissa.

Aineeton pääoma liittyy yrityksen strategiaan ja siihen, kuinka yritys toimii. Näin ollen jokin aineeton voimavara saattaa olla toiselle yritykselle elintärkeä, mutta toiselle yritykselle täysin hyödytön. (Puusa & Reijonen 2011, 8) Aineettoman omaisuuden arvo syntyy ainoastaan silloin, kun sitä hyödynnetään eikä aineetonta pääomaa itsessään voi ostaa. Fyysistä omaisuutta ei voida hyödyntää kuin yhdessä käyttötarkoituksessa kerralla, mutta aineeton omaisuus on käytettävissä useassa paikassa samanaikaisesti. (Lönnqvist ym. 2005, 19-20) Lisäksi aineettomaan omaisuuteen liittyy enemmän epävarmuutta kuin fyysiseen omaisuuteen (Roos ym. 2006, 18). Aineettomalle pääomalle on ominaista abstraktisuus ja näkymättömyys sekä sen omistajuuden vaikea määritettävyyys. Toisin sanoen aineeton pääoma on erittäin vaikea liittää tiettyyn tahoon; Kuka omistaa maineen? (Lönnqvist ym. 2005, 19)

Tieteellisessä kirjallisuudessa on olemassa useita määritelmiä siitä, mistä osa-alueista aineeton pääoma muodostuu. Taulukossa 1 on esitetty aineettoman pääoman kolme tekijää: inhimillinen pääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma. (Lönnqvist ym. 2005, 12; Rautanen 2011, 30; Roos ym. 2006, 13) Inhimillinen pääoma on ihmisissä ja se ilmenee henkilökohtaisten ominaisuuksien ja osaamisen kautta. Inhimillinen pääoma voi olla myös organisaation pääomaa, kuten tieto ja taidot. Rakennepääomaan kuuluu organisaation sisäiset prosessit ja järjestelmät sekä sen ainutlaatuinen kulttuuri ja ilmapiiri. Arvot ja organisaation toimintatavat ovat osa rakennepääomaa. (Puusa & Reijonen 2011, 15-16)

Inhimillinen pääoma = osaaminen	Rakennepääoma = rakenteet	Suhdepääoma = verkostot
<ul style="list-style-type: none"> - Osaaminen - Tietämys - Kokemus - Koulutus - Henkilökohtaiset ominaisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> - Prosessit - Järjestelmät - Arvot ja kulttuuri - Immateriaalioikeudet - Toimintatavat 	<ul style="list-style-type: none"> - Suhteet sidosryhmiin - Imago - Maine - Brändi - yhteistyösopimukset

Taulukko 1. Aineettoman pääoman tekijät (mukaiillen Lönnqvist ym. 2002 11-12; Roos ym. 2006, 13)

Lönnqvist ym. (2005, 31-32) huomauttavat, että aineeton pääoma ei muodostu pelkästään taulukossa 1 mainituista osatekijöiden olemassaolosta, vaan niiden tulee täydentää toisiaan. Aineettoman pääoman arvo syntyy kolmen tekijän yhdistyessä, ei yhden osa-alueen kautta. (Lönnqvist ym. 2005, 31-32)

Suhdepääoma on tämän tutkielman kannalta oleellisin aineettoman pääoman osa-alue, sillä siihen kuuluu sidosryhmäsuhteiden lisäksi yrityksen imago, brändi ja maine (Lönnqvist ym. 2005, 38-40). Suhdepääomaan luetaan kaikki yrityksen muodostamat suhteet ulkopuolisiin sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin ja tavarantoimittajiin. (Puusa & Reijonen 2011, 16) Rautanen (2011, 103) korostaa suhdepääoman riskeistä etenkin mielikuvien merkitystä. Sidosryhmien muodostamiin mielikuviin liittyy paljon vaikeasti hallittavia riskejä, mutta samalla ne ovat entistä tärkeämpiä menestystä tavoittelevalle yritykselle (Rautanen 2011, 103).

2.2 Riski ja aineeton pääoma

Puhuttaessa maineriskistä on syytä esitellä myös riskin käsite. Tutkimuskirjallisuudessa riski määritellään yksinkertaisesti menetyksen mahdollisuutena. Riski on ei-toivottu tapahtuma, joka voi mahdollisesti tapahtua ja jolla on haitallisia seurauksia (Koskinen 2018, 11). Usein arkikielessä riskillä tarkoitetaan vaaraa tai epätietoisuutta, johon liittyy vaaran mahdollisuus (Kuusela & Ollikainen 2005, 16). Riski voidaan nähdä myös olosuhteena, jossa tapahtuman lopputulema poikkeaa odotetusta lopputuloksesta (Lönnqvist ym. 2005, 66). Juvonen ym. (2014, 8) pitävät riskin peruslähtökohtana sitä, että tapahtumaan liittyy epävarmuutta. Jos tapahtuman lopputulos on ennalta tiedossa, ei kyseessä ole riski, vaikka lopputulema olisikin negatiivinen. Tapahtumaan liittyvät odotukset sekä tapahtuman laajuus ja merkityksellisyys

vaikuttavat siihen, kuinka koemme riskin. (Juvonen ym. 2014, 8-9) Riski koostuu kahdesta tekijästä: tappion mahdollisuudesta ja epävarmuudesta, joka koskee tulevaisuuden tapahtumia. Riskin määrittelyn kannalta olennaisinta kuitenkin on tapahtumien seurausvaikutusten arviointi. (Lönnqvist ym. 2005, 66-67)

Nykyisen kansainvälisen käytännön mukaisen riskin määritelmän mukaan riskit voidaan luokitella niiden luonteen perusteella. Riski voi olla dynaaminen tai staattinen. Dynaamisella riskillä tarkoitetaan riskiä, joka muuttuu suhdanteiden ja olosuhteiden mukaan, kun taas staattiset riskit pysyvät olosuhteista huolimatta samoina. Riskit voivat olla spekulatiivisia tai puhtaita. Spekulatiiviset riskit sisältävät myös positiivisen tapahtuman mahdollisuuden ja puhdas riski voi johtaa ainoastaan ei-toivottuun tapahtumaan. Kolmanneksi riskit voidaan luokitella sen mukaan, ovatko ne objektiivisia vai subjektiivisia. Objektiivisen riskin suuruus voidaan mitata tietyllä tilastollisen hajonnan mittarilla. Subjektiivinen riski liittyy persoonan henkisen tilan epävarmuuteen. Lopuksi, riskit voidaan luokitella myös sen mukaan, onko riski mahdollista poistaa tai pienentää hajauttamalla. Eliminointi on mahdollista hajautuvien riskien kohdalla, kun taas systemaattisten riskien suuruuteen hajauttaminen ei vaikuta. (Koskinen 2018, 15-16; Rejda & McNamara 2014, 20-25)

Riskillä voi olla positiivisia tai negatiivisia seurauksia. Santanen ym. (2002, 46) jakavat yritystoiminnan riskit kahteen osaan; vahinkoriskeihin ja liikeriskeihin. Ne eroavat toisistaan siinä, että vahinkoriskin toteutumisella on aina negatiivinen vaikutus, kun taas liikeriskeillä voi olla myös voiton mahdollisuus. (Santanen ym. 2002, 46) Edellä esiteltyjen luokittelujen mukaan vahinkoriskin siirtäminen vakuuttamalla on usein mahdollista riskien kohdalla, jotka ovat puhtaita ja staattisia. Liikeriskit ovat spekulatiivisia eli sisältävät myös positiivisen lopputuloksen mahdollisuuden ja usein myös olosuhteiden mukaan muuttuvia eli dynaamisia. (Koskinen 2018, 16)

Yrityksen liiketoiminnan kannalta riskien ottaminen on yleensä välttämätöntä, vaikka sillä voi olla merkittäviä seurauksia. Aineettomaan pääomaan liittyvät riskit voivat toteutuessaan vaarantaa koko yrityksen toiminnan. (Lönnqvist ym. 2005, 66) Riskienhallinnalla tarkoitetaan toimintaa, joka pyrkii pienentämään tai poistamaan negatiivisen tapahtuman mahdollisuuden (Lehtonen 2002, 7). Riskienhallinnan näkökulmasta pelkkä riskitekijöiden tunnistaminen yrityksen toiminnassa ei riitä, vaikka se onkin tärkeä lähtökohta. Aineettomien riskien varalle on kehitettävä menetelmiä ja toimintatapoja, jotka auttavat yritystä suojautumaan joko

kokonaan tai osittain riskeiltä ja niiden vaikutuksilta. (Lönqvist ym. 2005, 66-67) Lehtosen (2002, 6-7) mukaan julkisuuden riskienhallinnassa on kyse sidosryhmien luottamuksen ansaitsemisesta. Riskien toteutumisen välttämiseksi yrityksen on hoidettava suhteitaan sidosryhmiin ja osoitettava niille vastuullisuutta sekä seurattava sidosryhmien odotusten muutoksia ja tarpeen tullen kyettävä reagoimaan niihin. (Lehtonen 2002, 6-7)

Rautasen (2011, 103) mukaan mielikuvat ovat aineettomia tekijöitä, joilla organisaatio voi erottua kilpailijoista. Mielikuviin liittyy riskejä, jotka voivat toteutuessaan vaikuttaa yrityksen toimintaan, asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Ne ovat vaikeasti hallittavissa varsinkin nykyisin sosiaalisen median aikakaudella, mutta siitä huolimatta yritysten on kartoitettava siihen liittyvät riskit. Sidosryhmien mielikuviin liittyvien riskienhallinta on olennaista, sillä mielikuvat saattavat olla yrityksen menestymisen kannalta tärkeämmässä asemassa kuin todellinen toiminta. (Rautanen 2011, 103)

Aineeton pääoma nähdään yhä tärkeämpänä yrityksen menestystekijänä, jonka suojaaminen on olennaista. Aineettomaan pääomaan liittyvät riskit ovat kuitenkin monitahoisia ja esimerkiksi johtamistapaan, organisaatiokulttuuriin, toiminnan vastuullisuuteen sekä henkilöstöpolitiikkaan liittyvien riskien rahamääräinen arviointi on haastavaa. (Lehtonen 2002, 11) Tästä johtuen aineettoman pääoman riskit jäävät vähemmälle huomiolle verrattuna perinteisiin yritysten aineellisiin riskeihin. Lisäksi aineettomaan pääomaan liittyvät riskit saattavat jäädä usein yrityksen omalle vastuulle, sillä johto ei aina edes tiedosta niiden olemassa oloa (Rautanen 2002, 19) eikä aineettomien riskien tunnistamiseen ja mittaamiseen ole välttämättä tunnettuja keinoja (Lönqvist ym. 2005, 66).

Yrityksen maine on osa suhdepääomaa, joka on yksi kolmesta aineettoman pääoman tekijöistä (Lönqvist ym. 2005, 11-12). Juvosen ym (2014, 34) mukaan aineettoman pääoman riskit kuuluvat strategisiin riskeihin, jotka voidaan jakaa strategian laadintaan ja strategian toteuttamiseen liittyviin riskeihin (ks. myös Deloitte 2014). Lehtosen (2002, 10) mukaan yritysten strategiasuunnitelmat yleensä sivuttavat esimerkiksi maineeseen liittyvät riskitekijät riskienhallinnan suunnitelmissa, vaikka aineettoman pääoman menetykset voivat olla taloudellisesti suurimmat. Myös Lönqvistin ym. (2005, 66) kirjoittavat, että suhteessa aineellisten riskienhallintaan, aineettomien riskien suojaamiseen nähdään huomattavasti vähemmän vaivaa.

2.3 Maineriski

Maineen menettämisen mahdollisuus on Aulan (2009) mukaan yritykselle uhka monella tavalla. Kuten mainettakin, myös maineriskiä voidaan lähestyä taloudellisesta tai tarinoiden näkökulmasta. Maineriski voi toteutua kahdella tavalla: ensinnäkin siten, että negatiivinen tapahtuma toteutuu aiheuttaen taloudellisen menetyksen ja toisaalta niin, että negatiivisen tapahtuman seurauksena sidosryhmien näkemys yrityksestä muuttuu olennaisesti (Roehrich, Grosvold & Hoejmose 2014). Tässä tutkielmassa maineriskejä lähestytään tarinoiden perustuvasta näkökulmasta. Scott ja Walsham (2005) esittävät tarinan näkökulmasta, että maineriskillä kuvataan mahdollisia uhkia ja toteutuneita vahinkoja yrityksen asemalle tai maineelle. Maineriski rakentuu sosiaalisesti ja se on olemassa vasta, kun jotkin tapahtumat liitetään yritykseen negatiivisesti. Negatiiviset tapahtumat vaikuttavat sidosryhmien näkemyksiin kielteisesti. (Scott & Walsham 2005)

O'Callaghan (2007) määrittää yrityksen maineriskin olevan joukko erilaisia uhkia, jotka voivat uhata yrityksen toimintakykyä tai heikentää sen asemaa markkinoilla. Maine on pääoman muoto, jota voidaan kasvattaa ja joka voidaan menettää. (O'Callaghan 2007) Myös Fombrun ym. (2000, 88) huomioivat maineriskin positiivisen puolen määrittelemällä maineriskin mahdollisten voittojen ja tappioiden vaihteluksi mainepääomassa, mikä on puhtaasti taloudellinen lähestymistapa. Gaultier-Gaillard ym. (2009) kritisoivat ajatusta, jonka mukaan maineriski olisi yksittäinen riski. Heidän mukaansa maineriski muodostuu kaikista riskeistä, jotka voivat suoraan tai välillisesti vaikuttaa yrityksen maineeseen ja näin ollen maineriskin hallinta vaatii kaikilta riskeiltä suojautumista. (ks. myös Louisot & Rayner 2013)

Deloitte (2014) maailmanlaajuisen tutkimuksen mukaan maineriski syntyy, kun yrityksen suoriutuminen ei vastaa sille asetettuja odotuksia. Työntekijät vaikuttavat olennaisesti yrityksen mainepääomaan, sillä heidän tekemän työn laatu näkyy ulkoisille asiakkaille ja muille sidosryhmille (Fombrun ym. 2000). Maineriskien hallinnassa tärkein sidosryhmä on asiakkaat. Maailmassa, jossa sosiaalisen median voima on erittäin vahva, asiakkaiden mielipiteiden ja odotusten hallinta on avainasemassa. (Deloitte 2014)

Maineriski lukeutuu osaksi liiketoimintariskien operatiivisia riskejä. Operatiiviset riskit ovat yleisesti suoria tai epäsuoria menetyksiä organisaatiolle, kuten esimerkiksi toimimattomat tai

puutteelliset sisäiset toiminnot, järjestelmät tai työntekijät tai jokin ulkoinen tapahtuma. Toisin sanoen operatiivisiksi riskeiksi lasketaan kaikki yrityksen toimintaan, prosesseihin ja henkilöstöön liittyvät riskit. Operatiiviset riskit voivat toteutuessaan aiheuttaa merkittäviä maineriskejä yritykselle. (Aula 2009) Louisotin ja Raynerin (2013) mukaan vähäisenkin operatiivisen riskin toteutuminen voi johtaa merkittäviin mainevaikutuksiin, mikä tekee niiden hallinnasta haasteellista.

O'Callaghan (2007) jakaa maineriskit kahteen kategoriaan: sosiaalisiin ja poliittisiin riskeihin sekä liiketoimintariskeihin. Sosiaaliset ja poliittiset riskit ovat ulkoisia riskejä, esimerkiksi ympäristönormit, työvoiman hyväksikäyttö ja ihmisoikeuksien väärinkäyttö. Liiketoimintariskit voidaan nähdä yrityksen sisäisinä riskeinä ja niitä ovat esimerkiksi palveluvirhe, tuotteiden poistaminen myynnistä virheen vuoksi tai puutteellinen johto ja päätöksenteko. (O'Callaghan 2007) O'Callaghanin mukaan edellä mainittujen riskien toteutuessa negatiivinen julkisuus syö organisaation uskottavuuden ja rehellisyyden. Maineriskin toteutuminen voi tulla yritykselle kalliiksi. Maineen ollessa aineetonta pääomaa, on kuitenkin vaikea määrittää tarkkaa kokonaistappiota maineriskin toteutuessa. (O'Callaghan 2007)

Maineriskit korostuvat yrityksen toimintaympäristössä ja yrityksen tulisikin kiinnittää eniten huomiota niihin osa-alueisiin, jotka ovat sidosryhmien mielestä kiinnostavia. (Louisot & Rayner 2013). Yrityksen maineeseen vaikuttavat liiketoimintapäätökset sekä suoriutuminen monilla eri osa-alueilla (Deloitte 2014). Louisotin ja Raynerin (2013) mukaan sidosryhmiä kiinnostavat maineen näkökulmasta yrityksen taloudellinen tilanne, johtamiskäytännöt, yhteiskuntavastuu, henkilöstö ja kulttuuri, asiakaslupauksen lunastaminen, lainsäädännön noudattaminen sekä viestintä ja kriisinhallinta. Lisäksi innovatiivisuus, eettisyys, rehellisyys ja turvallisuus ovat sidosryhmille tärkeitä asioita (Deloitte 2014). Sidosryhmät arvioivat yritystä jatkuvasti näiden osa-alueiden perusteella ja myös virheelliset päätelmät vaikuttavat maineeseen. Maineriskin toteutuminen on olennainen muutos sidosryhmien mielikuvissa ja käsityksissä yrityksestä, vaikka se olisi seurausta väärinymmärryksestä. (Aula 2009)

Aula (2009) esittää narratiivisen näkökulman, jonka mukaan maineriski toteutuu, kun yritystä koskevat negatiiviset tarinat syntyvät ja leviävät sidosryhmien keskuudessa. (ks. myös Scott & Walsham 2005; Eccles, Newqvist & Schatz 2007) Media toimii kanavana muiden sidosryhmien tavoittamiseen. Medialla on suuria vaikutus yrityksen maineeseen, sillä se vahvistaa yrityksestä

kerrottuja tarinoita. Yritystä koskevista negatiivisista tarinoista voi olla haasteellista päästä eroon, kun media nostaa toistuvasti esille niin menneitä kuin tuoreitakin negatiivisia uutisia. (Louisot & Rayner 2013) Yrityksellä on olemassa mediamaine, jonka media luo omalle kohdeyleisölleen. Media voi vapaavalintaisesti nostaa esille sitä kiinnostavia aiheita, mikä tekee siitä kriittisen maineen muokkaajan erityisesti sellaisten yritysten kohdalla, jotka kiinnostavat mediaa ja sen kohdeyleisöä esimerkiksi jonkin ajankohtaisen teeman vuoksi. (Lehtonen 2002, 43)

Medioissa jaetaan maineen kannalta tärkeitä tarinoita, joista merkittävin ympäristö tarinoiden tuottamiselle ja jakamiselle on sosiaalinen media. Perinteiseen mediaan verrattuna sosiaalinen media on yrityksen maineriskin kannalta erityinen, sillä sosiaalisen median sisältöä yrityksen on lähes mahdoton kontrolloida. Sosiaalisessa mediassa käyttäjät tuottavat ja jakavat sisältöä, mikä luo jokaiselle mahdollisuuden yritystä koskevien tarinoiden jakamiseen. Sosiaalinen media mahdollistaa väärän totuuden rakentumisen ja synnyttää uusia odotuksia, joihin yrityksen on pystyttävä vastaamaan. (Aula 2009)

Mediassa yrityksen positiivinen maine riippuu tietyistä tekijöistä. Ensinnäkin, yritystä koskevien mediajulkaisujen tulee saavuttaa yleisö ja julkaisuja pitää olla tasaisin väliajoin. Tämä vaihtelee kuitenkin yrityksittäin. Toiseksi, yrityksellä voidaan katsoa olevan positiivinen maine, jos vähintään 20 prosenttia julkaisuista on positiivisia, enintään 10 prosenttia negatiivisia ja loput neutraaleja. Viimeisenä yrityksen johto voi vaikuttaa positiivisten, negatiivisten ja neutraalien julkaisujen sävyyn pyrkimällä optimoimaan oman äänensä kuuluvuuden. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys pyrkii saamaan oman tarinansa medioihin ja siten lisäämään positiivisten julkaisujen määrää. (Eccles, Newquist & Schatz 2007)

2.3.1 Maineriskille altistavat tekijät

Useiden tutkijoiden mukaan yritys altistuu maineriskitekijöille yksinkertaisesti silloin, kun todellisuus ei vastaa odotuksia. Mitä kauempana sidosryhmien odotukset ovat yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden todellisuudesta, sitä suurempi maineriski on. (Aula & Heinonen 2011, 12; Gaultier-Gaillard ym. 2009, 162; Eccles ym. 2007) Edellä on esitetty, kuinka yrityksen maineriski voi muodostua monella osa-alueella ja useilla tekijöillä on merkitystä. Nykyisin sosiaalisen median maailmassa pienetkin asiat voivat paisua yllättäviin mittasuhteisiin. (Scott & Walsham 2005) Lisäksi yrityksen toimialalla on merkitystä

maineriskin kannalta, sillä toiset toimialat ovat riskisempiä. Mikään toimiala ei kuitenkaan ole maineriskin näkökulmasta riskitön (Roehrich, Grosvold & Hoejmose 2005) eikä yritys pysty välttämään kaikkia maineeseen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä (Lönqvist ym. 2005, 69).

Maineriski voi toteutua kahdella tavalla: operatiivisen riskin toteutumisen tai negatiivisen julkisuuden aiheuttamien mielikuvien muuttumisen seurauksena. (Roehrich, Grosvold & Hoejmose 2014) Operatiivisiin riskeihin voi pyrkiä vaikuttamaan riskienhallinnan menetelmin, mutta negatiivisen julkisuuden mahdollisuuteen vaikuttavat muut tekijät. Negatiivinen julkisuus muodostuu tapahtumaa edeltävästä sidosryhmien odotusten virheellisestä arvioinnista, joita yritys on muodostanut. Sosiaalisten ja moraalisten normien sekä lainsäädännön noudattamiseen liittyvien odotusten laiminlyönnistä aiheutuneen maineriskin seurauksena sidosryhmät saattavat kyseenalaistaa yrityksen toiminnan. (Abrahams 2008, 26)

Eccles, Newquist ja Schatz (2007) korostavat kuiluteoriassa maineriskin sosiaalista konstruktivismia ja sen diskursiivista narratiivista näkökulmaa. Samaa näkökulmaa edustavat Scott ja Walsham (2005), jonka mukaan maineriski rakentuu sosiaalisesti ja syntyy vasta, kun jokin tapahtuma antaa yritykselle negatiivisen sävyn ja se muuttaa olennaisesti sidosryhmien näkemyksiä yrityksestä. Toisin sanoen maineriski ei ole olemassa itsessään. Maineriskin narratiivinen näkökulma mahdollistaa mainetodellisuuden tarkastelun sosiaalisessa mediassa (Aula 2009), mistä johtuen tässä tutkielmassa aihetta tarkastellaan narratiivien kautta.

Eccles, Newquist ja Schatz (2007) tunnistavat yrityksen toiminnassa kolme taustatekijää, jotka vaikuttavat maineriskin syntymiseen. Ensimmäinen tekijä on se, että maine on parempi kuin todellisuus. Toinen viittaa siihen, miten ulkoisten sidosryhmien uskomukset ja odotukset vaihtelevat, mikä voi puolestaan kasvattaa ensimmäisen tekijän kuvaamaan väliä todellisuuden ja mielikuvien välillä. Viimeinen kuilu aiheutuu yrityksen sisäisestä toiminnasta. (Eccles ym. 2007)

Lähtökohta maineriskin tarkastelulle on sidosryhmäkeskeinen. Yrityksen on ymmärrettävä maineen luonne, joka on sidosryhmien näkemys yrityksestä. Sidosryhmiä ovat muun muassa asiakkaat, sijoittajat, osakkeenomistajat, tavarantoimittajat, alihankkijat, työntekijät, päättäjät, poliitikot ja muut ympäristöt, missä yritys toimii. Jos yrityksen maine on parempi kuin sen toiminta todellisuudessa, muodostuu suuri uhka yrityksen maineelle. Yritys ei pysty toteuttamaan maineen mukaisia odotuksia ja todellisuus paljastuu heikentäen yrityksen

maineen vähintään sille tasolle, jolle se kuuluu. (Eccles, Newquist & Schatz 2007; Aula & Heinonen 2011, 12-14)

Sidosryhmien muuttuvat uskomukset ja odotukset ovat toinen uhka yrityksen maineelle. Odotukset liittyvät usein yrityksen eettisyyteen ja vastuullisuuteen. Kun yritys ei pysty vastaamaan uusiin odotuksiin, yrityksen maineen ja todellisuuden välinen kuilu kasvaa. Yritys ei välttämättä tiedosta sille asetettuja odotuksia tai jättää ne huomiotta. Sidosryhmien odotukset voivat syntyä hitaasti pitkällä aikavälillä, kuten ympäristöystävällisyyteen liittyvät odotukset, tai hyvinkin nopeasti, kuten esimerkiksi teknologiaan liittyvät vaatimukset. (Eccles ym. 2007) Lönnqvistin ym. (2005, 69-70) mukaan maineeseen liittyvät ongelmat syntyvät, kun yritys ei kuuntele sidosryhmien toiveita tai tarkkaile sidosryhmäsuhteidensa tilaa.

Kolmannen kuilun aiheuttaa yrityksen sisäinen toiminta. Sidosryhmät kokevat palvelun tai tuotteen puutteelliseksi, jolloin luottamus yritystä kohtaan laskee. Esimerkiksi markkinointiosaston luvatta mainonnassaan jotakin sellaista, mitä asiakasrajapinnassa työskentelevät eivät pysty toteuttamaan. Kuilun voi synnyttää heikko sisäinen kommunikointi tai johdon tekemät virheet ja puutteellinen johtaminen. (Eccles ym. 2007)

2.3.2 Maineriskien hallinta

Maineenhallinta on suunnitelmallista johtamista ja se on ensisijaisesti yrityksen johdon vastuulla (Heinonen 2008, 67). Maineenhallinta on luonteeltaan pitkäjänteistä strategista toimintaa. Ennalta suunnitellun toiminnan tarkoituksena on ohjata organisaatiota sen arvojen mukaiseen suuntaan ja vaikuttaa sidosryhmien muodostamiin odotuksiin ja mielikuviin yrityksestä. Maineenhallinta voidaan nähdä yrityksen ja sen sidosryhmien vuorovaikutuksen johtamisena ja siitä kertovien tarinoiden rakentamisena. Yritysten olemassaolo riippuu sidosryhmistä, joten maineenhallinnan tärkein tehtävä on näiden sidosryhmäsuhteiden vaaliminen. (Aula & Heinonen 2002, 212-216)

Maineriskillä voi toteutuessaan olla merkittävät seuraukset ja se voi vaarantaa koko yrityksen toiminnan. Yrityksen on kehitettävä maineriskien varalle oma riskienhallintajärjestelmä, jotta hyvää mainetta voidaan ylläpitää, mikä puolestaan on edellytys yrityksen menestymiselle. Maineriskit vaihtelevat toimialoittain ja jokaisella organisaatiolla maineriskitekijät ovat yksilöllisiä. Aihetta käsittelevä kirjallisuus on hyvin yleisluonteista eikä tarjoa yksityiskohtaisia

ohjeistuksia maineenhallintaan. Yleisluonteista aineistoa on vaikea soveltaa organisaatioissa, mikä tekee maineriskien hallinnasta haastavaa. (O’Callaghan 2007; Lönnqvist ym. 2005, 69)

Eccles ym. (2007) tunnistivat kuiluteoriassaan kolme taustatekijää, jotka ovat omiaan vaikuttamaan maineriskin syntymiseen. Ensimmäinen kuilu viittasi tilanteeseen, jossa yrityksen maine on parempi kuin todellisuus. Maineriskien hallinnan näkökulmasta tilanne on korjattavissa kahdella tavalla: yrityksen on joko kohdattava sille asetetut odotukset parantamalla toimintaansa tai pienennettävä sidosryhmien odotuksia lupaamalla vähemmän. (Eccles ym. 2007)

Toisen kuilun aiheutti sidosryhmien muuttuvat ja uudet odotukset, joihin yritys ei kykene vastaamaan tai jättää ne tarkoituksella huomioitta. Kuilun syntymisen ehkäisemiseksi yrityksen on jatkuvasti tiedostettava sidosryhmien asettamat odotukset ja vaatimukset. Tiedostamisen lisäksi yrityksen on oltava valmiina tekemään tarvittavia muutoksia toiminnassaan odotusten muuttuessa. Odotusten tarkastelussa yritys voi käyttää apunaan esimerkiksi erilaisia kyselytutkimuksia. (Eccles ym. 2007)

Kolmas kuilu aiheutui yrityksen sisäisen toiminnan seurauksena, kuten johdon tekemistä virheistä tai heikosta sisäisestä kommunikaatiosta. Kolmannen kuilun syntymistä voidaan ehkäistä sillä, että nimitetään yksi henkilö hallitsemaan maineriskiä toimitusjohtajan sijaan ja maineriskiä hallitaan systemaattisesti. Lisäksi avoimen sisäisen vuorovaikutuksen parantaminen yrityksen sisällä pienentää maineriskin toteutumisen mahdollisuutta. (Eccles ym. 2007)

3 MAINERISKI JA SOSIAALINEN MEDIA

Tutkielman tarkoituksena on tarkastella yrityksen maineriskejä sosiaalisen median kontekstissa. Edellisessä luvussa käsiteltiin tutkielman kannalta olennaiset käsitteet maine ja maineriski, ja tämän luvun tarkoituksena on nitoa kyseiset käsitteet sosiaalisen median kontekstiin. Tutkielman kannalta on tärkeää ymmärtää mitä sosiaalinen media on ja lisäksi sen merkitys yrityksille nykypäivänä. Ensiksi tässä luvussa esitellään sosiaalisen median käsite, tarkastellaan sosiaalisen median kriisejä ja kriisiviestintää. Lopuksi tarkastellaan yrityksen maineriskejä sosiaalisen median kontekstissa ja käydään läpi maineriskienhallinta keinoja samassa ympäristössä.

3.1 Sosiaalinen media

On luontevaa hakea sosiaalisen median määritelmä sosiaalisesta mediasta. Wikipediassa (2018) sosiaalinen media määritellään seuraavasti: ”*Sosiaalinen media (lyhennetään usein some) tarkoittaa verkkoviestintäympäristöä, joissa jokaisella käyttäjällä tai käyttäjäryhmällä on mahdollisuus olla aktiivinen viestijä ja sisällöntuottaja tiedon vastaanottajana olon lisäksi. Sosiaalisessa mediassa viestintä tapahtuu monelta monelle, eli perinteisille joukkotiedotusvälineille olennainen viestijän ja vastaanottajan välinen ero puuttuu. Käytännössä viestintä tapahtuu kuitenkin jonkin keskitetyn palveluntarjoajan kautta.*”

Sosiaalinen media on muuttanut ihmisten tapaa kommunikoida toisten kuluttajien ja yritysten kanssa. Nykypäivänä me kaikki olemme yhteydessä toisiimme sosiaalisen median välityksellä, mistä johtuen yritysten on entistä tärkeämpää ymmärtää sosiaalisen median voima myös maineen hallinnan näkökulmasta. Kuluttajat ovat nykyisin aktiivisessa roolissa tuottamassa markkinointisisältöä yhdessä yrityksen ja heidän edustamiensa brändien kanssa eikä kuluttajia nähdä enää passiivisena vastaanottavana sidosryhmänä. (Hanna, Rohm & Crittenden 2011)

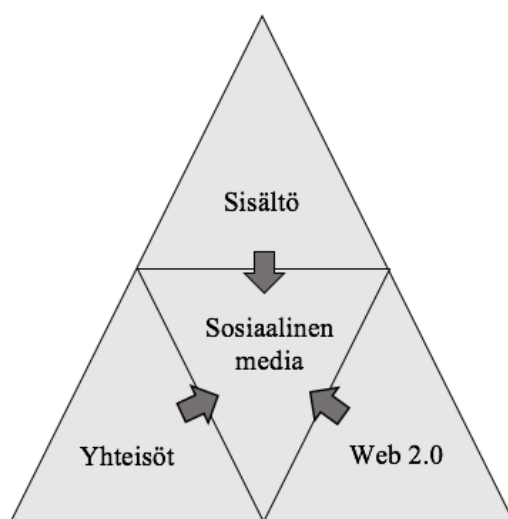
Haynes (2016) määrittää sosiaalisen median verkossa toimiviksi sovelluksiksi, joissa käyttäjät luovat itselleen käyttäjätilejä ja muita profileja ja tuottavat omaa sisältöä. Sosiaalisen median käyttäjät voivat vapaasti lähettää, vastaanottaa tai tuottaa sisältöä muiden käyttöön ajasta tai maantieteellisestä paikasta riippumatta. (Aula 2010) Aula ja Heinonen (2011, 98) näkevät

sosiaalisen median julkisena ympäristönä, jossa käyttäjät keskusteleivat ja verkostoituvat keskenään sekä julkaisevat ja jakavat sisältöä. Tyypillisiä ominaisuuksia ovat avoimuus, yhteisöllisyys sekä vuorovaikutuksellisuus. Sosiaalisessa mediassa sisällön julkaisukynnys on matala ja sisältö leviää nopeasti laajalle alueelle. (Aula & Heinonen 2011, 97-98)

Sosiaalisen median palvelut voidaan jakaa käyttötavan perusteella

- sisällön tuottamiseen ja julkaisuun (blogit, v-blogit, podcastit ja mikroblogit kuten Twitter),
- sosiaaliin yhteisöihin (LinkedIn, Facebook, MySpace, IRC-Galleria, Instagram),
- sisällön jakamiseen (YouTube, Spotify, Flickr),
- kollektiiviseen tuottamiseen (Wikipedia) ja
- virtuaalimaailmisiin (SecondLife, Habbo Hotel). (Lietsala & Sirkkunen 2008, 13-14)

Sosiaalista mediaa voidaan kuvailla teknologian näkökulmasta joukkona erilaisia palveluita (Haynes 2016), mutta olennaisempaa on tarkastella sitä sen ominaisuuksien kautta. Sosiaaliselle medialle on ominaista sosiaalisuus ja ihmisten välinen vuorovaikutus, joka on muodostunut uudenaikaiseksi toimintatavaksi tai -kulttuuriksi. (Lietsala & Sirkkunen 2008, 24) Vuorovaikutus on avointa, mistä johtuen sen sisältö näyttyy rehellisenä ja uskottavana. Ominaisuuksien avulla on helppo vaikuttaa sosiaalisen median käyttäjien tunteisiin tai heidän käyttäytymiseen. Manipulaatiotehokkuus korostuu sosiaalisessa mediassa, koska rehellisen ja uskottavan luonteen vuoksi sosiaalinen media vaikuttaa käyttäjien tunneperäisiin asenteisiin ja näkemyksiin. (Rautanen 2011, 100)



Kuvio 2. Sosiaalisen median ydinkäsitteet (Kangas, Toivonen & Bäck 2007)

Kangas, Toivonen ja Bäck (2007) määrittävät sosiaalisen median muodostuvan kolmesta tekijästä; sisältö, yhteisöt ja Web 2.0 (kuvio 2). Web 2.0 on alun perin Tim O'Reillyn keksimä nimi joukolle teknologioita, jotka mahdollistavat helpon sisällön tuottamisen ja jakamisen Internetissä. Sosiaalinen media perustuu tuotettuun ja jaettuun sisältöön sen käyttäjien toimesta. Internet on mahdollistanut yhteisöllisyyden uusia ilmenemismuotoja ja tehnyt yhteisöistä aika- ja paikkariippumattomia. Yhteisöt jäsentelevät sosiaalisen median sisältöä. (Kangas ym. 2007)

Yksi tapa selittää sosiaalinen media, on verrata sitä perinteiseen mediaan ja tarkastella niiden välistä suhdetta. Sosiaalinen media perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, kun taas perinteinen media on yksisuuntaista tiedon välittämistä. (Matikainen 2009) Perinteisen median rinnalla sosiaalinen media nähdään emotioherkkänä digitaalisena julkisuutena, jolle tyypillisiä piirteitä ovat muuttuvat yleisöt ja toimijoiden moniäänisyys (Scott & Walsham 2005). Perinteistä mediaa luonnehtii keskittyneisyys, yksisuuntaisuus ja sisällön kontrollointi, kun sosiaalinen media on hajautunutta, vuorovaikutteista ja avointa. Sosiaalista mediaa voidaan pitää perinteiselle medialle vaihtoehtoisena julkisuuden muotona. (Matikainen 2012, 133)

Teemoilla tarkoitetaan yritystä koskevia asioita, jotka syntyvät suoraan tai epäsuorasti yrityksen omasta toiminnasta (Aula & Åberg 2012, 207) ja jotka voivat levitä sosiaalisen median välityksellä laajalle hyvinkin nopeasti. Sosiaalisessa mediassa keskusteluteemojen leviämistä ovat kuvanneet Aula ja Åberg (2012) mallilla karevaikutus. Mallin Ripple Effect on alun perin lanseerannut Laurel Papworth (2009), joka on myöhemmin suomennettu karevaikutus –malliksi. Sosiaalisen median myötä yritystä koskevien teemojen määrä on kasvanut huomattavasti ja sosiaalinen media tarjoaa ympäristön teemojen nopealle syntymiselle sekä mahdollistaa teemojen laajan leviämisen.

Karevaikutuksella tarkoitetaan sitä, että yksi teema voi levitä eri sosiaalisen median palveluihin sen käyttäjien toimesta. Esimerkiksi käyttäjä voi poimia toisen käyttäjän blogista tietyn esiin nostetun teeman ja jakaa sen Twitterissä, mistä seuraava käyttäjä poimii kyseisen teeman ja jakaa sen edelleen Facebookissa, mistä perinteinen media poimii sen valtamediaan. Mallin tarkoitus on osoittaa se, kuinka pienikin yritystä koskeva teema voi lyhyessä ajassa saavuttaa suuren yleisön ja vaikuttaa näin ollen yrityksen maineeseen. (Laurel Papworth 2009; Aula & Åberg 2012, 205) Verkkoyhteisöillä on yhä enemmän valtaa, jolloin sidosryhmien mielikuvat yrityksestä saattavat muuttua hyvin nopeasti (Korpiola 2011, 48).

Lisääntynyt sosiaalisen median käyttö on pakottanut myös organisaatiot käyttämään sosiaalisen median palveluita. Dijkmanin ym. (2015) mukaan yleisimmät motiivit sosiaalisen median liittämiseksi osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa ovat kuluttajien sitouttaminen organisaatioon sekä sidosryhmien luottamuksen parantaminen. Näillä kahdella tekijällä nähdään olevan positiivisia vaikutuksia yrityksen maineelle. Lisäksi Aula (2009) esittää, että aktiivisuus sosiaalisessa mediassa tarjoaa yrityksille mahdollisuuden olla mukana niitä koskevissa keskusteluissa. Vuorovaikutus sosiaalisessa mediassa mahdollistaa myös vaikuttamisen siihen, millaisena yritys näyttäytyy ulospäin. Positiiviset mielikuvat yrityksestä lisääntyvät, kun yritys on siellä missä sidosryhmätkin ovat. (Aula 2009; Dijkman ym. 2015)

3.1.1 Suomalaiset sosiaalisessa mediassa

Edellä on todettu, että sosiaalista mediaa käytetään paljon. Miten paljon suomalaiset yritykset ja yksityishenkilöt sitten käyttävät sosiaalista mediaa? Tilastokeskuksen (2017) tekemän tutkimuksen mukaan suomalaisista yrityksistä 63 prosenttia on läsnä sosiaalisessa mediassa. Vuonna 2013 vain 38 prosenttia yrityksistä kertoivat käyttävänsä sosiaalista mediaa, joten sosiaalisen median käyttö on viidessä vuodessa kasvanut huomattavasti. Yhteisöpalvelut, kuten Facebook ja Instagram, olivat käytössä 63 prosentilla vastaajista ja blogeja tai mikroblogeja hyödynsivät 17 prosenttia yrityksistä. (Tilastokeskus 2017)

Samassa tilastokeskuksen (2017) teettämässä tutkimuksessa tarkasteltiin myös sosiaalisen median käyttötarkoitusta. Valtaosa yrityksistä (89 prosenttia) käytti sosiaalista mediaa imagon kehittämiseen tai tuotteiden markkinointiin. Toiseksi suosituin käyttötarkoitus oli luoda kanava asiakkaiden mielipiteille, jolloin sosiaalisen median koettiin olevan hyvä alusta mielipiteiden, palautteiden, arviointien tai kysymysten vastaanotolle sekä niihin vastaaminen. Sosiaalinen media nähtiin hyvänä alustana sidosryhmien ja yrityksen väliselle dialogille. 53 prosenttia yrityksistä näkivät sosiaalisen median arvokkaana rekrytoinnin ja työnantajakuvan rakentamisen kannalta. (Tilastokeskus 2017)



Kuvio 3. Suomalaiset kuluttajat sosiaalisessa mediassa Q1/2017 (mukaillen Pönkä 2017)

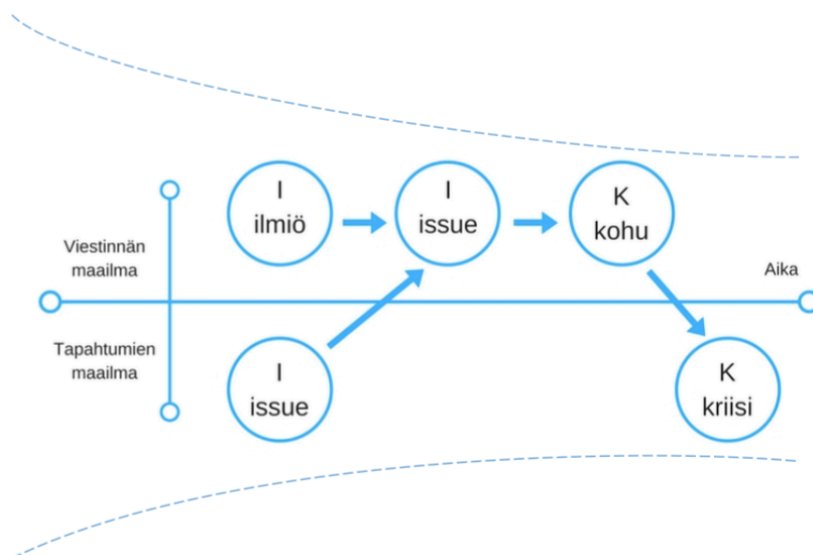
Kuvio 3 esittää, mistä sosiaalisen median palveluista suomalaiset kuluttajat löytyvät ja kuinka paljon suosituimmilla sovelluksilla on aktiivisia käyttäjiä. Eniten käytetyt sosiaalisen median palvelut ovat Facebook 2,6 miljoonalla aktiivisella käyttäjällä ja toisena YouTube 2,4 miljoonalla. Suomalaisissa yrityksissä myös eniten käytetty palvelu oli Facebook, josta kuluttajat tavoittaa parhaiten, kun tarkastellaan aktiivisten käyttäjien lukumäärää. WhatsApp on korvannut perinteiset tekstiviestit ja sen käyttäjämäärä on kasvanut huimaa vauhtia. Vuoden 2017 ensimmäisen kvartaalin aikana aktiivisia käyttäjiä oli 2,3 miljoonaa.

Hieman uudempi palvelu (julkaistu 2010) Instagram on saavuttanut myös yli miljoonan käyttäjän rajan ja kyseistä palvelua ovat myös yritykset hyödyntäneet toiminnassaan. Verkostoitumispalvelu LinkedIn ja mikrobilogipalvelu Twitter ovat käytössä 0,7 miljoonalla suomalaisella kuluttajalla. Sosiaalisen median palveluista uusin on Snapchat, jossa käyttäjät voivat lähettää kuvia, videoita ja tekstiä muille käyttäjille. Se on suomalaisten keskuudessa seitsemänneksi käytetyin palvelu puolella miljoonalla käyttäjällä. (kuvio 3)

3.1.2 Sosiaalisen median kohut ja kriisit

Edellä on esitelty riskin käsite, mutta tutkimuksen kannalta on olennaista määrittää myös kriisin käsite. Riskillä tarkoitetaan siis jotakin tiedostettua uhkatekijää, joka sisältyy tiettyyn yrityksen toimintaan. Kriisi puolestaan on tilanne, johon yritys ajautuu, kun jokin riskitekijöistä toteutuu. (Lehtonen 2002, 7) Kriisi on tapahtuma, jolla on mahdollinen negatiivinen vaikutus organisaatioon, toimialaan ja yrityksen tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin. Kriisi häiritsee yrityksen normaalia toimintaa ja voi pahimmillaan olla uhka koko yrityksen olemassa ololle. (Fearn-Banks 2016, 1-2)

Kriisi voi aiheutua joko organisaation ulkopuolisesta tai sisältä syntyvästä syystä, joka voi olla tahallinen tai tahaton. Kriisit tulevat yllättäen ja ne luovat epävarmuutta sidosryhmien keskuudessa. (Korpiola 2011, 12). Kriisi on äkillinen ja ennalta-arvaamaton tapahtuma, joka voi vahingoittaa sidosryhmiä fyysisesti, emotionaalisesti tai rahallisesti. Kriisi vahingoittaa yrityksen mainetta ja vaikuttaa negatiivisesti sen yrityskuvaan, koska se antaa tilaisuuden sidosryhmille ajatella negatiivisesti yrityksestä. (Coombs 2007; Korpiola 2011, 48) Media ja Internet ovat suuressa roolissa kriisin syntymisessä. Usein kriisit tulevat sidosryhmien tietoisuuteen perinteisen median kautta, mutta monissa tapauksissa myös suoraan sosiaalisesta mediasta. (Coombs 2007)



Kuvio 4. IKKK –malli (Kortesuo 2016, 32)

Kortesuo (2016, 32) on kehittänyt sosiaalisen median kriisin syntymistä kuvaavan IKK – mallin, jonka tarkoituksena on analysoida kriisin vaiheita. Mallissa esille nousevat termit ilmiö, issue, kohu ja kriisi. Ilmiö tarkoittaa mitä tahansa tapahtumaa tai viestittyä asiaa, kuten esimerkiksi yrityksen mainontaa. Issuella viitataan närkästystä aiheuttavaan puheenaiheeseen esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Kohuksi (myöhemmin somekohu) asia muuttuu silloin, kun se nousee valtamedian käsittelyyn ja teema lähtee leviämään sidosryhmien keskuudessa aiempaa nopeammin. Kriisi on kohun seuraus, josta voi seurata esimerkiksi konkurssi tai pörssikurssin romahdus. (Kortesuo 2016, 32-33) Kuviossa 4 esitetystä mallista käy ilmi, että potentiaalinen kriisi halutaan pysäyttää jo issue- tai kohuvaiheessa, jotta vältetään kriisiltä ja sen seurauksilta. Ilmiöitä sattuu jatkuvasti eikä niiden seuraaminen ole tarpeellista tai edes mahdollista. Sen sijaan issueiden tarkkailu on potentiaalisen kriisin kannalta oleellista, jotta kohuja ja kriisejä voi ennakoida. (Kortesuo 2016, 33-36)

Kortesuo (2016, 49-50) tunnistaa potentiaalisen somekohun viiden kriteerin avulla. Mitä useampia kohta viidestä kriteeristä täyttyy, sitä suuremmalla todennäköisyydellä kohu syntyy. Ensimmäinen kriteeri on jaettavuus. Etenkin sosiaalisen median sisältö on helposti jaettavissa muille käyttäjille. Toinen kriteeri on iskeytyys, jossa korostuu sisällön nopealukuisuus. Kuva tai lyhyt video jaetaan herkemmin kuin pitkä blogikirjoitus. Jos ihmiset voivat samaistua sisältöön, asettuvat he sisällön jakajan puolelle ja jakavat sitä todennäköisemmin. Somekohun aloittajan nähdessä vaivaa sisältöön on jakojen määrä suurempi. Viimeisenä kriteerinä on äkillinen tunnetila, joka voi olla positiivinen tai negatiivinen. Jos sisältö vetoaa ihmisten tunteisiin, leviää somekohu nopeammin. (Kortesuo 2016, 50) Kortesuon (2016, 169) mukaan somekohu kestää yleensä vain muutaman päivän.

3.1.3 Sosiaalisen median kriisiviestintä

Sosiaalinen media on mullistanut kriisiviestinnän ja se nähdään viestintäympäristönä, jossa kriisin kulkuun pystytään vaikuttamaan tehokkaimmin (Kortesuo 2016, 102-103). Kun organisaatio kohtaa kriisin, vaaditaan siltä nopeaa reagointia ja päättäväistä toimintaa. Kriisiviestintä ei ole erillinen osa muusta toiminnasta (Korpiola 2011, 13), vaan koosta tai toimialasta riippumatta jokainen organisaatio tarvitsee kriisiviestintäsuunnitelman osaksi kriisinhallintaa (Fearn-Banks 2016, 4). Kriisiviestinnän tarkoitus on vastata sidosryhmien odotuksiin ja tarpeisiin. Viestinnällä pyritään rakentamaan sidosryhmien luottamusta, jolloin korostuvat erityisesti sen avoimuus, nopeus, tiedon saatavuus ja läpinäkyvyys. Sosiaalisen

median tulon myötä mediamaisema on murroksessa, mikä luo haasteita myös kriisiviestinnälle nykypäivänä. (Korpiola 2011, 13-14)

Sosiaalinen media avaa mahdollisuuksia yrityksille, mutta se voi olla myös suuri uhka yritykselle. Kriisiviestinnän näkökulmasta se tarjoaa mahdollisuuden viestiä suoraan erisidosryhmille, kuten esimerkiksi kuluttajille ja muille asiakkaille. Sosiaalisen median hyödyntäminen kriisiviestinnässä vaatii digitaalisen logiikan ymmärtämistä ja monikanavaista viestintää. Monikanavaisuuden lisäksi kriisiviestinnästä tekee tehokkaampaa sen vahva visuaalisuus. Kuvat, videot ja podcastit tekstin ohella lisäävät viestinnän tehokkuutta. (Korpiola 2011 33-34)

Jokaisessa kriisissä ensisijainen tehtävä on suojella sidosryhmiä vahingoilta eikä pyrkiä suojaamaan yrityksen mainetta. Sidosryhmät on suojattava fyysiseltä vahingolta antamalla heille toimintaohjeita, kuten vetämällä tuote pois markkinoilta ja esimerkiksi kieltämällä kuluttajia syömästä pilaantunutta ruokaa. (Coombs 2007) Kortesuon (2016, 31) mukaan nopeus, avoimuus, saavutettavuus ja rehellisyys ovat kriisiviestinnän neljä tärkeintä ominaisuutta. Sosiaalisessa mediassa toteutetulle kriisiviestinnälle on olennaista ensinnäkin kielen luontevuus. Tämä tarkoittaa sitä, että kielen on hyvä olla rentoa yleiskieltä ja siinä on huomioitava asiakkaan tunnetila. Jos tunnetila on innostunut, yrityksenkin viestinnän tulee olla innostunutta. Jos asiakas on humoristinen, tulee yrityksenkin olla. Toiseksi, jos yritys on tehnyt virheen, on pyydettävä anteeksi eikä muita osapuolia saa syyttää. Kolmanneksi sosiaalisen median keskustelujen poistaminen on suuri virhe, sillä sidosryhmillä on oikeus ilmaista mielipiteensä. Lisäksi maltin säilyttäminen hankalassakin tilanteessa on erityisen tärkeää. (Kortesuo 2014, 79-88) ”Mitä ystävällisempi olet kiukuttelijoille, sitä nopeammin heidän kiukkunsa haihtuu pois.” (Kortesuo 2014, 88).

3.2 Maineriskit sosiaalisessa mediassa

Sosiaalinen media on informaatioteknologian synnyttämä uusi riskialue (Rautanen 2011, 98) ja se laajentaa maineriskin toteutumisen mahdollisuutta (Aula 2009). Mielikuviin liittyvät vahingot näkyvät erityisesti mediassa ja sosiaalisessa mediassa. Nykypäivänä sosiaalinen media tarjoaa ennalta arvaamattoman ympäristön yllättävien maineriskien syntymiselle. (Rautanen 2011, 103) Yhä useammin tänä päivänä sidosryhmät muodostavat mielipiteitä yrityksestä verkossa ja jakavat niitä muille käyttäjille (Iivonen & Åberg 2009, 9-10). Paikkaa,

jossa julkinen mielipide yrityksestä muodostuu, voidaan kutsua julkisuuden kentäksi (emt. 10-11) tai maineareenaksi (Aula & Heinonen 2011, 80). Yritys kohtaa sen sidosryhmät näillä kentillä tai areenoilla ja on vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Käsitteet ovat olennaisia maineriskin näkökulmasta, koska kyseisillä kentillä tai areenoilla positiiviset tai negatiiviset mielikuvat syntyvät. (Aula 2009)

Riskit linkittyvät vahvasti sosiaalisen median käyttäjien muodostamiin sidosryhmiin sekä heidän intresseihin, asenteisiin ja arvotuksiin. Sosiaalisen median kontekstissa riskien syntyminen on yllätyksellistä ja siihen kuuluu paljon hallitsemattomia riskejä, sillä yrityksen on mahdotonta kontrolloida tai hallita sosiaalisen median sisältöä. Sosiaalisen median merkitys yritykselle korostuu markkinoinnissa, myynnissä ja viestinnässä. Lisäksi se on tärkeä verkostoitumiskanava kaikkien sidosryhmien kesken, mikä on yksi syy sille, ettei sosiaalisen median sivuuttaminen ole kannattavaa. Offline –maailmassa elävä johtaja kasvattaa huomattavasti sosiaalisen median riskiään (Rautanen 2011, 98).

Sosiaalisen median synnyttämiä vahinkoja ei ole mahdollista siirtää esimerkiksi vakuuttamalla, vaan ne on pidettävä itsellä. Sosiaalisen median kontekstissa riskit ja vahingot eroavat perinteisistä kytkösvaikutuksissa, ennustettavuudessa, todennäköisyyksissä ja esiintymistiheyksissä. Aiheutuneet vahingot ovat yleensä suuria ja ne vaikuttavat pitkän aikaa. Riskien ennustettavuus sosiaalisessa mediassa on haastavampaa ja taloudellisten menetysten suuruus arvioidaan usein alakanttiin. Rahamääräisesti vahingot ovat lähes poikkeuksetta suuria, sillä kytkösvaikutukset ovat suuremmat. (Rautanen 2011, 98-99)

Maineen näkökulmasta sosiaalinen media nähdään uudenlaisena viestintäympäristönä, jossa sidosryhmät keskustelevat, vertailevat, jakavat ja kommentoivat yritykseen liittyviä asioita muodostaen merkityksiä yrityksestä (Aula, Matikainen & Villi 2006, 221). Sosiaalisen median vuorovaikutuksellisuudesta johtuen kuluttajat ovat aktiivisessa roolissa tuottamassa markkinointisisältöä yhdessä yrityksen ja heidän edustamiensa brändien kanssa (Hanna, Rohm & Crittenden 2011). Sosiaalisessa mediassa jaetuilla kokemuksilla ja näkemyksillä on suuri vaikutus toisten kuluttajien päätöksentekoon (Nielsen 2015), jolloin maineriskin näkökulmasta on tärkeää, että sosiaalisessa mediassa yritystä koskeva sisältö on hyvää mainetta tukevaa.

Maineriskitekijöitä on tunnistettavissa kolmen tyyppisiä sosiaalisessa mediassa. Ensinnäkin sosiaalisessa mediassa käyttäjät jakavat vahvistamatonta tietoa yrityksistä, joka voi olla totta

tai valhetta. Tämä jaettu tieto voi poiketa huomattavasti yrityksen omasta ajatuksesta siitä, mitä he ovat tai haluavat olla. Sosiaalisessa mediassa jaettu informaatio voi toisin sanoen kasvattaa väliä organisaation maineen ja todellisuuden välillä. Sosiaalinen media tarjoaa alustan väärän todellisuuden rakentumiselle. Toiseksi sosiaalinen media luo odotuksia ja uskomuksia yrityksestä, jotka voivat liittyä yrityksen tarjoamiin palveluihin tai tuotteisiin tai organisaatioon itseensä. Kuluttajat voivat asettaa vaatimuksia yritykselle esimerkiksi sen eettisyydestä, mihin yrityksen olisi pystyttävä vastaamaan. Lisäksi maineriski voi aiheutua organisaation omasta sosiaalisen median käyttämisestä, kuten esimerkiksi liioittelusta tai virheellisen kuvan luomisesta. Yrityksen rakentama vääristetty todellisuus johtaa paljastuessaan maineriskin realisoitumiseen. Organisaation viestimiseen sosiaalisessa mediassa katsotaan liittyvän myös reagointi negatiiviseen palautteeseen tai julkisiin reklamaatioihin. (Aula 2009 & 2010)

Kuten edellä on todettu, sosiaalisessa mediassa luodaan ja jaetaan sisältöä jatkuvasti. Osa sisällöstä pysyy marginaalisen pienenä, mutta osa saa valtavat mittasuhteet. Milloin sosiaalisessa mediassa jaettu sisältö muuttuu maineen kannalta merkitykselliseksi? Iivonen ja Åberg (2009, 17) kuvaavat merkityksellisyyden muodostumista leimahduspisteen käsitteen avulla. Yrityksen julkisuus muuttuu merkittäväksi maineen kannalta sinä hetkenä (leimahduspiste), kun yritystä koskeva sisältö alkaa levitä aiempaa nopeammin. (Iivonen & Åberg 2009, 17) Gaultier-Gaillard ym. (2009, 168) kuvaavat leimahduspisteellä sitä hetkeä, jolloin sidosryhmät menettävät luottamuksensa yritykseen. Samassa hetkessä yrityksestä jaetaan negatiivista sisältöä ja sen osakearvo romahtaa. (Gaultier-Gaillard ym. 2009, 169)

Monet asiat tulevat esille vasta mediajulkisuuden myötä, mutta perinteinen media poimii uutisaiheita myös sosiaalisesta mediasta (Iivonen & Åberg 2009, 10). Karvonen (1999) korostaa perinteisen median tärkeyttä todeten, että pieniä virheitä sattuu kaikissa yrityksissä, mutta maineen kannalta merkittäviä niistä tulee vasta, kun mediajulkisuus kasvaa. Mainetarinoiden kannalta merkittävänä pidetään myös verkon hakukoneita, sillä yhä useammat etsivät tietoa niiden kautta. Hakukoneiden kautta löydetty yritystä koskeva tieto on harvemmin yrityksen itsensä kirjoittamaa. (Aula & Laaksonen 2010) Aula ja Laaksonen (2010) määrittävät digitaalisen julkisuuden muodostuvan edellä mainittujen kolmen tekijän (sosiaalinen media, valtamedia ja hakukoneet) kokonaisuudesta.

Hiljaisten signaalien eli mainetta uhkaavien tilanteiden tunnistaminen ja seuraaminen ovat olennaisia maineriskin kannalta. Mitä aikaisemmin yritys pystyy reagoimaan hiljaisiin

signaaleihin, sitä suuremmat ovat mahdollisuudet välttää maineriskin realisoituminen. Joissain tapauksissa aikainen ja oikeanlainen reagointi on kääntänyt maineriskin positiiviseksi. (Gaultier-Gaillard ym. 2009, 169) Yrityksille avautuu mahdollisuus korjata mahdolliset virheet tai laiminlyönnit, kun kuluttajat nostavat esille epäkohtia sosiaalisessa mediassa. Monissa tapauksissa yritys on onnistunut kääntämään potentiaalisen somekohun edukseen oikeanlaisella riskienhallinnalla ja maineen menettämisen sijaan vaikutus maineeseen on ollut positiivinen. (Aula & Heinonen 2011, 102).

Läsnäolo sosiaalisessa mediassa on yrityksen näkökulmasta lähes välttämätöntä menestyksen takaamiseksi. Yrityksen on kiinnitettävä huomiota kommunikaatioon ja sosiaalisen median strategioihin, sillä tunnerektioista vahvin on viha, joka myös leviää sosiaalisessa mediassa helpoiten. Mitä negatiivissävytteisempi ja vihamielisempi teema on, sitä suuremmaksi sen leviämisen riski koetaan. (Ott & Theunissen 2015) Sosiaalisen median sisällön tärkeyttä korostaa myös se, että maailmanlaajuisen tutkimuksen mukaan ihmiset luottavat enemmän muiden kuluttajien jakamiin mielipiteisiin kuin yrityksen omaan hallittuun mainontaan. Enemmän kuin kahdeksan kymmenestä (83%) tutkimukseen vastanneista luottavat joko täysin tai jonkin verran ystäviensä suosituksiin. 66 prosenttia puolestaan luottavat muiden kuluttajien internetissä jakamiin mielipiteisiin. (Nielsen 2015)

3.3 Maineriskien hallinta sosiaalisessa mediassa

Sosiaalisen median suuren käytön vuoksi yritys ei voi jättää sitä huomiotta, vaan se on nykyisin liitettävä osaksi yrityksen toimintastrategiaa ja sen hallinnalle on luotava oma strategiansa. Yrityksen maineriskien näkökulmasta on tärkeä ymmärtää, että sosiaalisen median sisällön kontrollointi ja hallitseminen eivät onnistu samalla tavalla kuin esimerkiksi printtimedian tai televisiomainonnan organisointi. Sosiaaliselle medialle on luonteenomaista käyttäjien vapaa sisällön tuottaminen ja jakaminen, mistä johtuen yrityksen on lähes mahdoton hallita sitä, mitä heistä puhutaan sosiaalisessa mediassa. (Aula 2010)

Aulan (2010) mukaan sosiaalinen media haastaa perinteiset maineriskien hallintakeinot kolmella eri tavalla. Ensinnäkin, sosiaalinen media ei ole vain yrityksen jakamaa tietoa varten, vaan se on kanava, jossa yritys on vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Toiseksi, sosiaalisessa mediassa strategisen maineenhallinnan tulisi keskittyä eettisyyteen sen sijaan, että se tavoittelisi lyhyen tähtäimen hyötyjä. Sosiaalisessa mediassa on oltava selkeä strategia siitä, kuinka

yritykseen kohdistetut odotukset täytetään. Kolmanneksi, sosiaalisen median käyttäjät luovat ja etsivät tietoa, mistä johtuen sosiaalinen media esittää kollektiivisen totuuden yrityksestä. Maineriskin hallinta tulee aloittaa ennen kriisin syntymistä, sillä jälkeensä sen korjaaminen on erittäin haastavaa. (Aula 2010)

Sosiaalisessa mediassa syntyvät riskit ja vahingot eroavat perinteisistä monella tavalla. Kytkösvaikutukset ovat suuremmat ja niiden ennustettavuus on vaikeampaa, mikä aiheuttaa perinteiselle riskienhallinnalle haasteita. (Rautanen 2011, 98) Sosiaalinen media tavoittaa miljardeja ihmisiä lyhyessä ajassa ja vahingot leviävät yli maantieteellisten rajojen aiheuttaen välittömiä ja välillisiä vaikutuksia yrityksen maineelle. Riskien ja vahinkojen ennustettavuus on haasteellista, sillä kuka tahansa voi jakaa yritystä koskevia tarinoita sosiaalisessa mediassa, toisin kuin esimerkiksi perinteisessä mediassa. Sosiaalisen median kontekstissa riskienhallinnalta vaaditaan huolellisempaa riskianalyysin tekemistä ja kytkös- sekä riippuvuuskarttojen laatimista verrattuna perinteiseen riskienhallintaan. Lisäksi maineriskin hallinta sosiaalisen median kontekstissa vaatii keskustelun seuraamista, sillä offline – maailmassa elävä johtaja kasvattaa huomattavasti sosiaalisen median riskiään. (Louisot & Rayner 2013; Rautanen 2011, 98)

Aulan (2010) mukaan on tunnistettavissa neljä maineenhallintastrategiaa, kun yrityksen maineriski toteutuu sosiaalisessa mediassa. Strategiat ovat poissaolo (absence), läsnäolo (presence), osallistuminen (attendance) ja läsnäolo kaikkialla (omnipresence). Johto voi tarkoituksella jättäytyä pois yritystä koskevasta keskustelusta ja valita poissaolo –strategian. Yritys voi olla läsnä kriisitilanteessa, jolloin sen tarkoitus on informoida tiettyjä sidosryhmiä perinteisen median avulla. Dialogin sijaan läsnäolo –strategia muistuttaa enemmän monologia. Osallistuminen sosiaalisessa mediassa tarkoittaa sidosryhmien kuuntelua ja tarkkailua, mutta myös arvostettua kahdensuuntaista dialogia heidän kanssaan. Neljäs Aulan esittelemä strategia tarkoittaa rajoja rikkovaa osallistumista sidosryhmien ja median kanssa. Vuorovaikutus on monitahoista, päällekkäistä ja yhtäjaksoista. (Aula 2010)

Pelkkä näkyminen sosiaalisessa mediassa ei automaattisesti luo dialogia, mutta se antaa mahdollisuuden sen syntymiselle. Sidosryhmät arvostavat avointa ja aitoa dialogia yrityksen kanssa, mutta usein yritykset tukeutuvat kiistämiseen tai selittelyyn kohdatessaan kriisin. Negatiivisten kommenttien poistaminen ja estäminen vähentävät sidosryhmien luottamusta ja

lisäävät kielteisiä mielikuvia. Tällainen toiminta voi herättää sidosryhmien keskuudessa oletuksia siitä, että yrityksellä on jotakin salattavaa. (Ott & Theunissen 2015)

Yrityksen kohdatessa sosiaalisen median kohun tai kriisin dialogi sidosryhmien kanssa sosiaalisessa mediassa on tehokas vain silloin, kun kohu tai kriisi vaikuttaa käyttäjiin kielteisesti. Pakotettu dialogi voi pahimmillaan vain pahentaa tilannetta. Vahvasti mukautuvat strategiat ovat toimivampia sosiaalisen median kriisien hallinnassa kuin kieltävä tai väheksyvä strategia. Kriisin aikana on myös tärkeää pitää kuluttajat ajan tasalla ja kommunikoida asiaan liittyvien yksilöiden kanssa henkilökohtaisesti. (Ott & Theunissen 2015)

4 TUTKIMUSAINEISTO

Tässä luvussa esitellään tutkielman aineisto, joka on kerätty sosiaalisen median palveluista. Luvussa pyritään lisäksi kuvaamaan mahdollisimman selkeästi miten aineisto on kerätty ja miten sitä on käsitelty, sillä tarkka kuvaus tutkimuksen etenemisestä parantaa tutkielman luotettavuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 232). Ensimmäisessä alaluvussa perehdytään aineiston keruumenetelmiin ja siihen, mitä aineiston analyysikeinoja tutkielmassa on hyödynnetty. Tutkielmassa tutkielman kohteena olevaa ilmiötä tarkastellaan tarkoituksenmukaisesti valittujen tapausten kautta ja aineisto esitellään tapauksittain tämän luvun toisessa alaluvussa. Seuraavassa luvussa esitellään tutkielman tulokset tässä luvussa esitellyn aineiston perusteella.

4.1 Aineiston keruu

Tutkielman aineistona toimii valmis aineisto, jonka sosiaalisen median käyttäjät ovat luoneet sosiaalisen median palveluissa. Aineisto on kerätty sosiaalisen median yhteisöpalveluista, blogeista ja keskustelupalstoilta. Aineiston laajuudesta johtuen sen keräämisessä on hyödynnetty Meltwaterin mediaseurantatyökalua, joka tekoälyn avulla kerää olennaisen tiedon avoimista lähteistä ja sen avulla aineisto on kerätty tulkittavaan ja analysoitavaan muotoon. Tässä tutkielmassa tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan tarkoituksenmukaisesti valittujen tapausten kautta. Kunkin tapauksen kohdalla aineisto on kerätty avoimista lähteistä erikseen etsimällä mediaseurantatyökalun avulla mainintoja eli osumia kyseisestä yrityksestä sosiaalisen median palveluissa. Hakusanana on käytetty yrityksen nimeä jokaisen tapauksen kohdalla. Tämän jälkeen hakutulokset on tarkistettu ja tarvittaessa hakuihin on lisätty rajoituksia, jotta aineisto olisi mahdollisimman totuudenmukainen.

Tutkielmaan on valittu tarkoituksenmukaisesti kolme casea, jotka ovat Finlayson, H&M sekä United Airlines. Caset ovat valikoituneet siten, että niiden saamaa näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa voidaan Kortesuon (2016, 32) määritelmän mukaan kutsua vähintään sosiaalisen median kohuksi tai jopa kriisiksi. Kohu on sellainen tema sosiaalisessa mediassa, joka nousee valtamedian käsittelyyn ja lähtee leviämään sidosryhmien keskuudessa. Kriisi on seurausta

kohusta, josta voi seurata esimerkiksi pörssikurssin romahdus. (Kortesuo 2016, 32-33) Case Finlayson voidaan määritellä Kortesuon määritelmien mukaan sosiaalisen median kohuksi, sillä aihe päätyi välittömästi valtamedian käsittelyyn ja sosiaalisessa mediassa jaettiin huomattava määrä mielipiteitä aiheesta. H&M:n tapauksessa voidaan puhua jopa sosiaalisen median kriisistä, sillä kohun jälkeen yritykselle aiheutui taloudellisia menetyksiä ja myymälöitä jouduttiin sulkemaan ihmisten turvallisuuden vuoksi. Myös United Airlines kohtasi sosiaalisen median kriisin, sillä tapauksen seurauksena yrityksen pörssikurssi laski huomattavasti. Maineriski rakentuu sosiaalisesti ja se on olemassa vasta, kun jotkin tapahtumat liitetään yritykseen negatiivisesti ja kun tapahtumat vaikuttavat sidosryhmien mielikuviin kielteisesti (Scott & Walsham 2005). Jokaisen tapauksen kohdalla maineriski on toteutunut.

Kunkin tapauksen kohdalla osumia on tarkasteltu kuukausi ennen ja kuukausi jälkeen tunnistetun somekohun. Osumat kertovat medianäkyvyydestä eli siitä, kuinka paljon näkyvyyttä yritys on saanut tietyn tapahtuman seurauksena. Hakusanana hauissa on käytetty yrityksen nimeä ja joissakin tapauksissa hakua on rajattu. Laajan aineiston käsittelyssä on hyödynnetty tutkielman teoreettista viitekehystä, jonka avulla tutkimuksen tarkoitus huomioiden oleelliset asiat on poimittu aineistosta. Tutkielman tarkoitus ja teoreettinen viitekehys ovat myös rajanneet tutkielman kannalta epäoleelliset asiat pois aineistonanalyysi vaiheessa.

Tapausten valinta on tutkielman onnistumisen kannalta olennaista. Jos tapauksia on useampi kuin yksi, tulee ne valita joko siten, että ne ovat samankaltaisia tai vastaavasti täysin erilaisia. (Yin 2003, 39) Tässä tutkielmassa tapauksiksi on valittu yhtäältä samankaltaisia tapauksia mutta toisaalta tietyiltä ominaisuuksiltaan erilaisia tapauksia. Jotta sosiaalisen median kriisin syntymekanismia ja riskienhallintamenetelmiä voidaan tarkastella, tulee tapausten olla sellaisia, jotka voidaan määritellä sosiaalisen median kohuksi tai kriisiksi. Yritys on saanut erityistä huomiota sosiaalisessa mediassa jonkin tapahtuman seurauksena ja sitä koskevat negatiiviset tarinat ovat lisääntyneet huomattavasti. Luotettavuuden kannalta on myös olennaista, että tapaukset ovat sattuneet noin vuoden sisällä, sillä sosiaalisen median käyttö on lisääntynyt jatkuvasti ja näin ollen tulosten vertailukelpoisuus heikkenisi. Eroavaisuudet valikoitujen tapausten kesken löytyvät niiden syntymekanismeissa.

Kuten edellä on mainittu, aineisto on kerätty sosiaalisen median palveluista hakusanoja käyttäen. Finlaysonia koskevaa aineistoa hankkiessa hakusanana on käytetty yrityksen nimeä

kaikkine muotoineen. Osumat olivat relevantteja eikä rajauksia hakuun tarvinnut tehdä. Case H&M:n aineiston etsinnässä on tehty rajauksia. Hakusana H&M tuotti epäolennaisia tuloksia, mistä johtuen hakusanaa on jouduttu rajaamaan. Haun ulkopuolelle on jätetty kaikki myynti-ilmoitukset, jotka koskevat H&M –merkkisiä vaatteita esimerkiksi Facebook-kirpputoreilla. Case United Airlines ei tarvinnut rajauksia hakutuloksiin, jolloin hakusanana on käytetty yrityksen nimeä, kuten Finlaysoninkin kohdalla.

Suomalaisten sosiaalisen median käyttö on lisääntynyt 9 prosenttiyksikköä vuodesta 2013 vuoteen 2016. Vuonna 2016 sosiaalista mediaa käytti 56 prosenttia 16-89 vuotiaista. (Pönkä 2017) Sosiaalisen median käyttö kasvaa jatkuvasti, mistä johtuen tähän tutkielmaan valitut tapaukset on valittu mahdollisimman lyhyeltä aikaväliltä, jotta niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset olisivat mahdollisimman vertailukelpoisia ja luotettavia. Tapaukset ovat sattuneet vuosien 2017 ja 2018 aikana.

4.2 Aineistonanalyysi ja aineiston esittely

Tässä tutkielmassa on hyödynnetty sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi sopii dokumenttien systemaattiseen ja objektiiviseen analysointiin ja se pitää sisällään myös sisällön erittelyn. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan aineiston sanallista kuvaamista, kun taas sisällön erittelyllä viitataan aineiston kvantifointiin eli aineiston sisältöä pyritään kuvaamaan kvantitatiivisesti eli määrällisesti. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 117). Tämän tutkielman aineiston analyysi koostuu sanallisen aineiston laadullisesta ja määrällisestä kuvaamisesta.

Sisällönanalyysissa on hyödynnetty abduktiivista päättelyä. Siinä yhdistyvät valmiit mallit ja aineistolähtöisyys, jolloin havainnot aineistosta tehdään jonkin teoriasta löydetyn johtolangan avulla. Sisällönanalyysi on teoriaohjaava. Teoriaohjaava analyysi eroaa aineistolähtöisestä siinä, että teoriaohjaavassa käsitteet tuodaan valmiina teoriasta, kun taas aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta. Teoriaohjaavassa tehdään kytkentöjä aineistosta teoriaan, mutta tutkimuksen tarkoituksena ei ole yksittäisen teorian tai mallin testaaminen. Aikaisempi tieto ohjaa analyysiä, mutta samalla siinä korostuu aineistolähtöisyys. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 121, 133)

Teoreettista viitekehystä hyödyntäen aineistosta poimittiin tutkielman kannalta oleelliset asiat ja muu jätettiin tarkastelun ulkopuolelle. Aineisto jaettiin ensiksi tapauksittain, jonka jälkeen

se teemoiteltiin teoreettisen viitekehyksen avulla. Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston ryhmittelyä eri aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121) Myös tutkimuskysymykset ohjasivat aineiston teemoihin jakamista.

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen aineisto tapauksittain.

4.2.1 Case 1: Finlayson

Suomalainen tekstiilialan yritys Finlayson on perustettu vuonna 1820. Finlayson suunnittelee sisustustekstiilejä. Omia myymälöitä Finlaysonilla on 22 Suomessa ja Ruotsissa. Yrityksen liikevaihto vuonna 2016 oli reilu 35 miljoonaa, mikä oli 52 prosenttia kasvua edelliseen vuoteen nähden. (Finlayson 2018; Wikipedia 2018b; Asiakastieto 2018a)

Elokuussa 2017 Finlayson otti kantaa naisten ja miesten välisiin palkkaeroihin markkinointikampanjassaan. Kampanjan mukaan syyskuussa naiset maksavat 0,83 euroa yhden euron ostoksesta, sillä yritys näki naisten palkan olevan 83 prosenttia miesten palkoista. Kampanjan tarkoitus oli kiinnittää huomiota kyseiseen epäkohtaan Suomessa ja herättää keskustelua aiheesta. Naisten ja miesten välisten hintojen erotus oli yrityksen mukaan tarkoitus lahjoittaa Naisasialiitto Unioni ry:lle palkkatasa-arvon saavuttamisen kehittämiseksi. (Aamulehti 2017a)

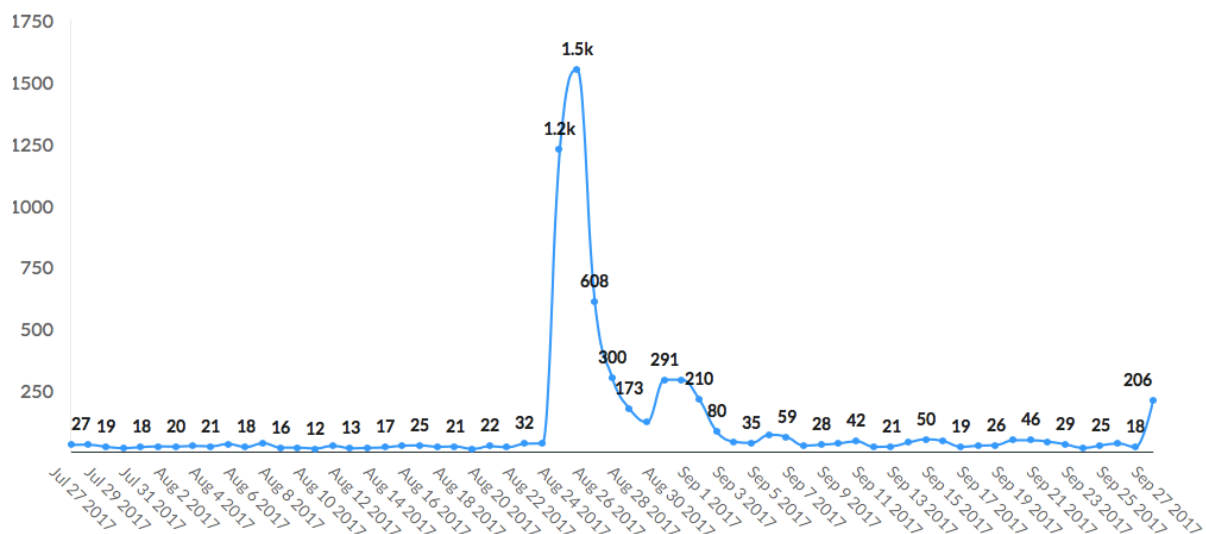
Markkinointikampanja tuli julkisuuteen 24.7.2017 ja kampanjan oli määrä alkaa syyskuun alussa. Kampanja sai välittömästi suurta huomiota mediassa ja sosiaalisessa mediassa, sillä kampanjaa pidettiin miehiä syrjivänä. (Aamulehti 2017a) Tasa-arvolaissa (609/1986), joka on astunut voimaan 1987, kielletään sukupuoleen perustuva hinnoittelu. Tasa-arvovaltuutettu sai useita valituksia ja yhteydenottoja, sillä kampanjan nähtiin olevan lainvastainen. Finlaysonin toimitusjohtaja Jukka Kurttila kertoi Helsingin Sanomille tietävänsä siitä, että kampanja rikkoo lakia, mutta se oli harkittu ja tietoinen riski (Helsingin Sanomat 2017).

Tasa-arvovaltuutettu vaati muutosta Finlaysonin kampanjaan, sillä alkuperäinen mainoskampanja oli hyvän tavan vastainen. Sukupuolten välinen tasa-arvo ei käy kampanjasta selvästi ilmi, mistä johtuen yrityksen tuli tarkentaa mainoskampanjaansa siten, että siinä selvästi kerrotaan molempien sukupuolten mahdollisuus alennukseen. (Tasa-arvovaltuutettu

2017) Kampanjan ajan sekä miehet että naiset olivat oikeutettuja 17 prosentin alennukseen, mikäli sitä pyysivät (Uusi Suomi 2017).

Kortesuon (2016, 32) kehittämän IKK -mallin mukaan issuella viitataan narkästystä aiheuttavaan teemaan sosiaalisessa mediassa ja kohuksi se muuttuu, kun asia nousee valtamedian käsittelyyn ja teema lähtee leviämään sidosryhmien keskuudessa. Finlaysonin tapauksessa on perusteltua puhua sosiaalisen median kohusta (myöhemmin somekohu), sillä aihe lähti leviämään sidosryhmien keskuudessa ja myös valtamedia käsitteli aihetta kiivaasti. Seurauksena ei kuitenkaan ollut konkurssi tai pörssikurssin romahdus, joten kohu ei päässyt leviämään kriisisiksi.

Kuviossa 5 on esitetty Finlaysonin näkyvyys sosiaalisessa mediassa ajanjaksolla 29.7.2017-28.9.2017. Medianäkyvyydellä tarkoitetaan sitä, että kuinka monta kertaa ”Finlayson” mainitaan sosiaalisen median palveluissa eli kuinka monta osumaa hakusanalla ”Finlayson” saadaan. Ennen markkinointikampanjan julkistamista Finlayson mainittiin sosiaalisen median palveluissa 12-27 kertaa päivän aikana. Kampanjan julkaisemishetkellä somekohun aiheuttama Finlaysoniin liittyvä keskustelu kasvoi huomattavasti ja jopa 100-kertaistui. Enimmillään osumia kertyi yhden vuorokauden aikana noin 1550.

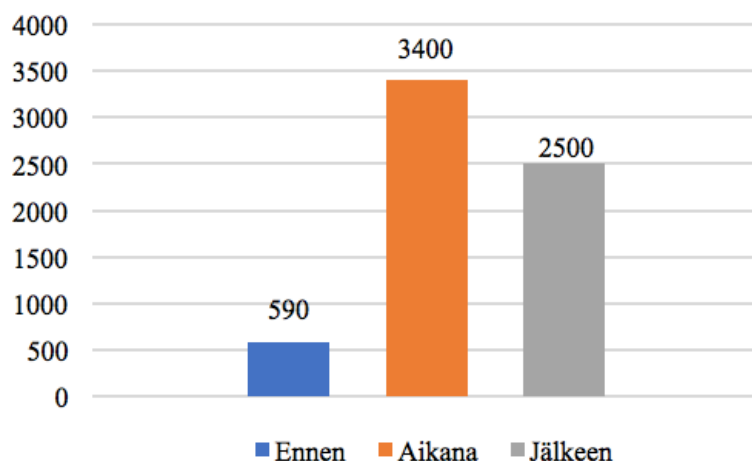


Kuvio 5. Finlaysonin näkyvyys sosiaalisessa mediassa

Kuviosta 5 käy selkeästi ilmi millaisen sykäyksen markkinointikampanja on aiheuttanut. Kortesuon (2016, 169) mukaan somekohut kestävät yleensä vain muutaman päivän, mikä Finlaysonia koskevassa kohussakin pitää paikkaansa. Pahin kohu on kestänyt vain muutaman päivän, jonka jälkeen kohu on vähitellen laantunut. Mielenkiintoista on se, että keskimääräiset osumat päivää kohden ovat lisääntyneet somekohun jälkeisenä aikana verrattuna aikaan ennen kohua.

Kun tarkastellaan tarkemmin Finlaysonin medianäkyvyyttä 29.7.2017-28.9.2017 välisenä aikana huomataan, että medianäkyvyys on ollut kahden päivän aikana monin kertaista muihin ajankohtiin verrattuna. Kuviossa 6 Finlaysonia koskeva keskustelu on suurinta 24.8. ja 25.8.2017, jolloin sosiaalisessa mediassa Finlayson mainittiin yli 3 400 kertaa. Ennen kohun syntymistä noin kuukauden aikana yrityksestä puhuttiin 590 kertaa ja kohun jälkeen yhtä pitkällä tarkastelujaksolla osumia kertyi noin 2 500 kappaletta. (kuvio 6)

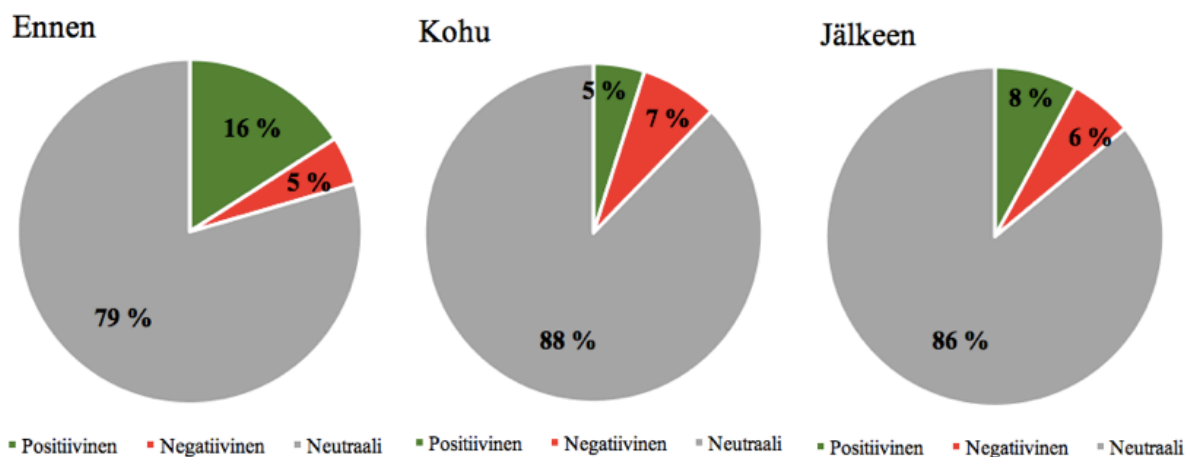
Kuviot 5 ja 6 osoittavat selvästi, että markkinointikampanja on aiheuttanut somekohun yrityksen ympärille ja medianäkyvyys on lisääntynyt huomattavasti.



Kuvio 6. Finlaysonin näkyvyys sosiaalisessa mediassa ennen kohua, sen aikana ja jälkeen

Kuviossa 7 on esitetty medianäkyvyyden sävyjakauma, joka kertoo kuinka paljon yritys on saanut positiivista tai negatiivista näkyvyyttä tietyllä aikavälillä. Kuviossa 6 esitetty medianäkyvyys on jaettu eri sävyihin sen mukaan, onko sosiaalisen median sisältö ollut myönteistä, kielteistä vai neutraalia. Sävyjakaumasta on selvästi havaittavissa positiivisen

sävyn väheneminen ja negatiivisen lisääntyminen. Ennen kohua Finlaysonia koskevasta keskustelusta 16 prosenttia oli positiivista, mutta kohun aikana positiivinen sävy putosi 5 prosenttiin. Kohun jälkeen Finlaysonin medianäkyvyys kasvoi, mutta vain 8 prosenttia siitä oli positiivista ja muutama prosenttiyksikkö vähemmän negatiivista. Negatiivissävytteisten osumien määrä on kohun aikana ja sen jälkeen lisääntynyt määrällisesti, mutta prosentuaalinen osuus on pysynyt suhteellisen vakiona. (Kuvio 7)



Kuvio 7. Finlayson: Sävyjakauma sosiaalisessa mediassa ennen kohua, sen aikana ja jälkeen

Sosiaalisen median palveluista näkyvyys oli suurinta mikroblogipalvelu Twitterissä. Tarkasteluajanjaksolla näkyvyydestä 67 prosenttia oli Twitterissä, mikä tarkoittaa noin 5 300 Finlaysonin mainintaa. Toiseksi eniten keskustelua eli 18 prosenttia käytiin Instagramissa, 7 prosenttia Facebookissa ja keskustelufoorumien osuus oli 6 prosenttia. Kortesuon (2016, 49-50) mukaan yksi somekohun viidestä kriteeristä on iskeytyminen eli nopealukuisuus, joka on Twitterille ominaista. Twitterissä julkaisujen pituutta on rajoitettu, joten sisältö on nopea lukea, mikä lisää käyttäjien herkkyyttä jakaa sisältöä.

Kun tarkastellaan yksittäisiä Finlaysonia koskevia sosiaalisen median julkaisuja tavoittavuuden mukaan nousevat esille erityisesti kaksi julkaisua. Ensimmäinen on Arman Alizadin Twitterissä 25.8.2017 julkaisema päivitys, joka tavoitti noin 224 000 ihmistä. Julkaisua jaettiin Twitterissä 152 kertaa, se keräsi 1206 tykkäystä ja 61 kommenttia.

Arman Alizad: Naiset maksaa enemmän vaatteista, kosmetiikasta, tukanleikkuusta & vaik mistä ja äijät kehtaa itkee #finlayson'in lakanahinnoittelusta? Tsiisus.

Toinen huomiota kerännyt julkaisu oli Tuomas Enbusken 24.8.2017 postaus niin ikään Twitterissä. Enbusken postaus tavoitti 226 000 ihmistä, se jaettiin 35 kertaa ja se sai 204 tykkäystä.

Tuomas Enbuske: Lisäideoita Finlayson: 18 vuotta täyttävälle naisasiakkaille kutsunnat ja puolen vuoden odotusaika ostosten saamiseksi. #suomi100 #tasaarvo

Suurin tavoittavuus somekohun aikaan oli kuitenkin Iltalehden Facebook postauksella, jossa he jakoivat verkkosivuillaan julkaistun artikkelin ”Tasa-arvo valtuutettu selvittää Finlaysonin kampanjan laillisuuden: 17 prosentin alennus vain naisille”. Tämä julkaisu tavoitti noin 373 000 lukijaa. Finlaysonin tapauksessa yritys ei keskustellut sidosryhmien kanssa sosiaalisessa mediassa muutamaa kommenttia lukuun ottamatta, vaikka keskustelu etenkin Twitterissä oli laajaa. Finlayson ja toimitusjohtaja Jukka Kurttila viestivät sidosryhmille valtamedian kautta.

4.2.2 Case 2: H&M

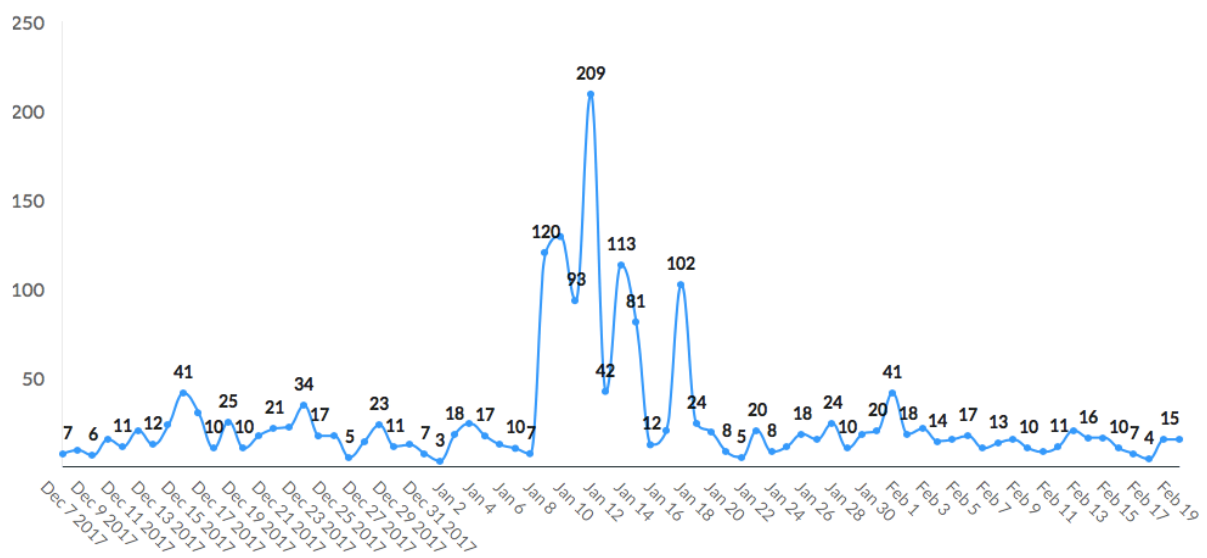
H&M eli H&M Henne & Mauritz AB on maailmanlaajuinen muoti- ja vaatealan yritys, joka edustaa useita brändejä. Heidän tuotevalikoimaansa kuuluu naisten, miesten ja lasten vaatteiden lisäksi kosmetiikkaa sekä kodintekstiilejä. Yritys on perustettu vuonna 1947 Ruotsissa Västeråsissa, jolla on nykyisin noin 171 000 työntekijää ja yli 4700 liikettä ympäri maailmaa. Myyntiä vuonna 2017 H&M kerrytti 232 miljardia ruotsin kruunua. (H&M 2018)

Ruotsalainen vaateketju H&M sai kokea sosiaalisen median raivon, kun se julkaisi mainoskuvan verkkosivuillaan, jonka sidosryhmät kokivat rasistiseksi. Katalogikuvassa tummaihoisen lapsimalli poseeraa vihreässä paidassa, jossa lukee ”Coolest Monkey In The Jungle”. Termi apina on viitannut historiassa tummaihoisten rasistiseen kohteluun. (Aamulehti 2018a) Eniten keskustelua aihe herätti Twitterissä, missä myös ensimmäinen laajalti levinnyt kirjoitus julkaistiin. Rasismikohun seurauksena H&M –ketjua vastaan on aloitettu maailmanlaajuisia boikotteja ja esimerkiksi muusikko The Weeknd ilmoitti Twitter –tilillään,

ettei aio enää tehdä yhteistyötä yrityksen kanssa. The Weeknd ja H&M tekivät yhteistyötä muutaman vaatemalliston verran. (Aamulehti 2018a)

Kritiikistä johtuen H&M poisti katalogikuvan verkkokaupastaan ja pyysi anteeksi tapahtunutta. Myös tuote vedettiin pois myynnistä. (Aamulehti 2018b) Rasismikohu ei rajoittunut pelkästään sosiaaliseen mediaan, vaan Etelä-Afrikassa mielenosoittajat tekivät hyökkäyksiä H&M –myymälöihin hajottaen näyteikkunoita, varastellen ja muutoin aiheuttaen tuhoa myymälöissä. Hyökkäyksien seurauksena yritys sulki Etelä-Afrikan myymälät henkilökunnan ja asiakkaiden turvallisuussyistä. (Aamulehti 2018c) Mainoksessa esiintyneen 5-vuotiaan pojan äiti ei kuitenkaan pitänyt paitaa rasistisena ja hänen mukaansa poika on täysin tietämätön mainoksen aiheuttamasta kohusta. Turvallisuussyistä perhe on joutunut muuttamaan Ruotsissa johtuen hyökkäyksistä H&M:n vaateliikkeisiin. (Yle 2018)

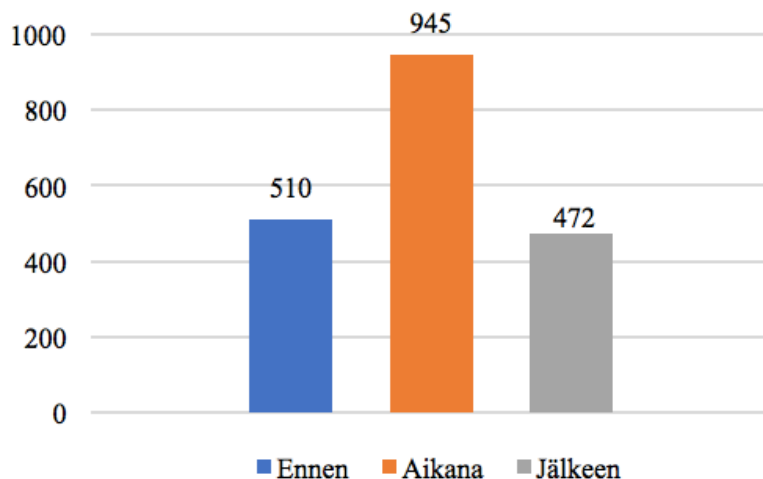
H&M:n tapauksessa voidaan puhua sosiaalisen median kohusta Kortesuon (2016, 32) määritelmän mukaan, niin kuin Finlaysoninkin tapauksessa. Teema lähti nopeasti leviämään sidosryhmien keskuudessa ja aihe nousi valtamedian käsittelyyn varsin nopeasti. Yrityksen pörssikurssi ei kuitenkaan romahtanut eikä yritys mennyt konkurssiin, joten sosiaalisen median kriisistä ei voida puhua. (VA Finans 2018)



Kuvio 8. H&M:n medianäkyvyys sosiaalisessa mediassa

Kuviossa 8 on esitetty H&M:n medianäkyvyys sosiaalisessa mediassa ajanjaksolla 7.12.2017-19.2.2018. Rasismikohu lähti leviämään sosiaalisessa mediassa maailmanlaajuisesti 8.1.2018, kun ensimmäisenä mainokseen kiinnitti huomiota New York Timesin kolumnisti Charles M. Blow Twitter –tilillään (Aamulehti 2018a). Suomessa aihe nousi valtamedian otsikoihin samana päivänä, mutta sosiaalisessa mediassa medianäkyvyys on ollut korkeimmillaan 11.1.2018. Tavallisesti somekohu kestää vain muutaman päivän, mutta H&M:n tapauksessa näkyvyys sosiaalisessa mediassa oli nousussa reilun viikon ajan. (kuvio 8)

Kuviossa 9 on esitetty yrityksen näkyvyys sosiaalisessa mediassa noin kuukausi ennen kohua, kohun aikana sekä noin kuukausi kohun jälkeen. Ennen somekohun syntymistä H&M on mainittu sosiaalisen median palveluissa noin 510 kertaa. Kohu jatkui 8.1.-18.1.2018, jonka aikana yritystä koskevia tarinoita jaettiin 945 kappaletta. Kohun jälkeen noin kuukauden tarkastelujaksolla osuimien määrä väheni 472 kappaleeseen. Kuviosta käy ilmi, kuinka kohun aikana mainintojen määrä lähes kaksinkertaistui (Kuvio 9)

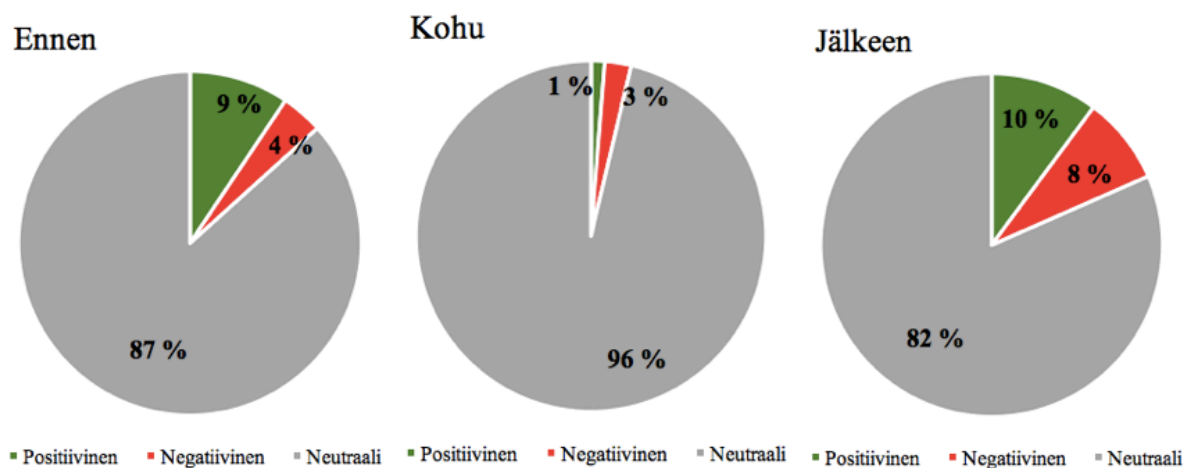


Kuvio 9. H&M:n näkyvyys sosiaalisessa mediassa ennen kohua, sen aikana ja jälkeen

Kun tarkastellaan H&M:n medianäkyvyyden sävyjakaumaa voidaan huomata, että jälleen kohun aikana positiivissävytteisten julkaisujen määrä on prosentuaalisesti laskenut huomattavasti 9 prosentista 1 prosenttiin. Kun kohu on laantunut positiiviset maininnat ovat

palanneet entiselle tasolle. Kuvio 10 on mielenkiintoista huomata se, kuinka kielteisten julkaisujen määrä on lisääntynyt kohun jälkeen. Prosentuaalisesti negatiivisen näkyvyyden määrä on pysynyt lähes samana ennen kohua ja kohun aikana, mutta kohun jälkeen prosentuaalinen osuus on kasvanut 5 prosenttiyksikköä. Myös määrällisesti verrattuna negatiivinen näkyvyys on lisääntynyt kohun seurauksena. (kuvio 10)

H&M:n rasismikohu on herättänyt eniten keskustelua erilaisilla foorumeilla ja Twitterissä. Kaksi merkittävintä lähdettä muodostivat 61 prosenttia koko näkyvyydestä. Kolmanneksi suosituin lähde oli blogit ja seuraavana Facebook. Erona Finlaysoniin H&M sai näkyvyyttä myös toiseksi suosituimmassa sosiaalisen median palvelussa YouTubessa, missä yritys mainittiin 32 kertaa.



Kuvio 10. H&M: Sävyjakauma sosiaalisessa mediassa ennen kohua, sen aikana ja jälkeen

Mainokseen ensimmäisenä huomiota kiinnittäneen kolumnistin Charles M. Blowin julkaisu uudelleentwiitattiin Twitterissä 6596 kertaa, se keräsi 13 537 tykkäystä ja noin 2200 kommenttia. Charles M. Blowilla on noin 448 000 seuraajaa Twitterissä, mikä edesauttoi sitä, että julkaisu lähti leviämään nopeasti. Kuten edellä on todettu, myös Suomessa aihe sai sosiaalisen median käyttäjät aktivoitumaan. Sosiaalisen median näkyvyys kaksinkertaistui somekohun aikana (kuvio 8) ja eniten näkyvyyttä saivat Iltalehden Facebookissa jakamat artikkelit, jotka tavoittivat 383 000 ihmistä. Toiseksi eniten Suomessa näkyvyyttä keräsivät Iltasanomien Facebookissa jaetut postaukset ja kolmanneksi eniten Helsingin Sanomien Twitter – julkaisut. Helsingin Sanomien Twitter –päivitykset tavoittivat kuitenkin huomattavasti vähemmän ihmisiä Iltalehden Facebookiin verrattuna, vain 261 000.

Yritys julkaisi kuvan 9.1.2018 Twitterissä, jossa se pyysi anteeksi tapahtunutta. Viestissä pahoiteltiin sitä, että kyseinen kuva oli otettu ja sen mukaan yritys oli myös pahoillaan paitaan painetusta printistä. H&M ilmoitti myös, että kuva on poistettu verkkosivuilta ja tuote on vedetty pois markkinoilta. He pahoittelivat, että kyseinen tapahtuma oli päässyt syntymään ja lupasi selvittää, miksi näin oli tapahtunut.

4.2.3 Case 3: United Airlines

United Airlines on yhdysvaltalainen lentoyhtiö, joka on perustettu vuonna 1920. Matkustajamääriltään lentoyhtiö on maailman kolmanneksi suurin operoiden noin 4 500 lentoa päivittäin. Vuonna 2017 lentoja kertyi yli 1,6 miljoonaa kuljettaen yli 148 miljoonaa matkustajaa ympäri maailmaa. (United Airlines 2018)

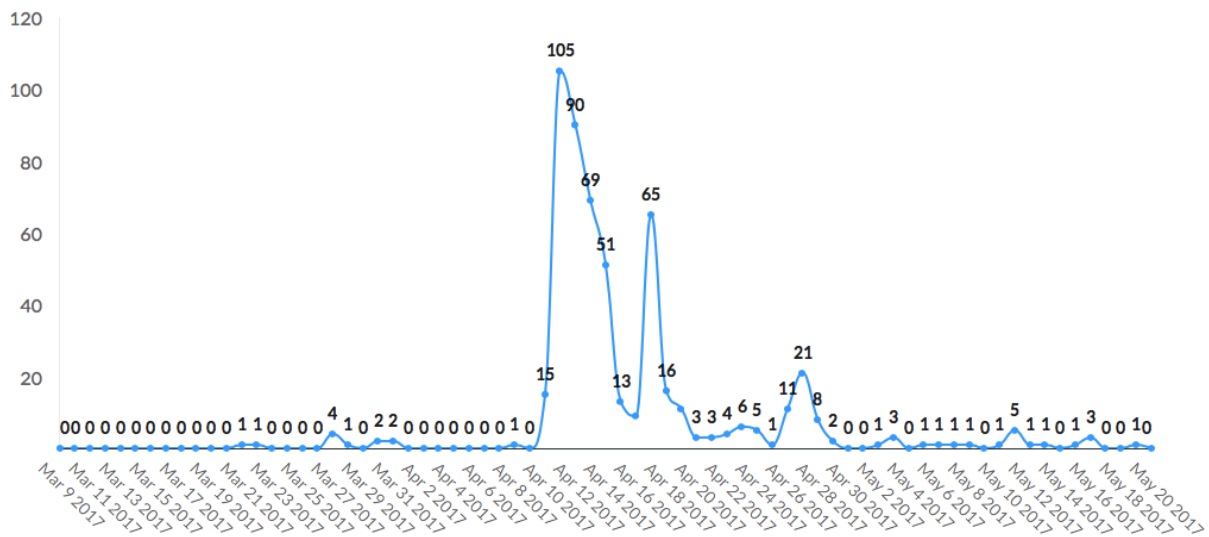
Lentoyhtiö United Airlines on kiitänyt mainekriisistä toiseen viimeisten vuosien aikana. Huhtikuussa 2017 matkustaja poistettiin väkivalloin ylibuukatusta koneesta. Matkustajan oli tarkoitus lentää Chicagosta Louisvilleen sunnuntaina 9.4.2017. Poistettavaksi valikoitunut matkustaja ei ottanut vastaan rahallista korvausta, joten lentoyhtiö kutsui poliisit poistamaan kyseisen matkustajan. Amerikkalaisilla lentoyhtiöillä on lain mukaan oikeus poistaa matkustajia ylibuukatuilta lennoilta, jos vapaaehtoisia ei löydy. (Mtv 2017)

Sosiaalisessa mediassa kohu alkoi, kun matkustaja Audra D. Bridges kuvasi videon tapahtuneesta ja latasi sen Facebook –sivulleen. Video muuttui viraaliseksi tunneissa ja ensimmäisen vuorokauden aikana videota oli katsottu yli 17 miljoonaa kertaa (Teemu Puuska 2017). Videolla näkyy, kuinka koneesta poistettu matkustaja poistetaan väkivalloin koneesta. Poliisit vetävät häntä käsistä ja mies huutaa tuskissaan. Myöhemmin tilanteesta julkaistiin useita muita videoita ja United Airlinesia pilkkaavia kuvia.

Kortesuon (2016, 32) mukaan voidaan puhua kriisistä, kun kohun seurauksena osakekurssi romahtaa tai yritys menee konkurssiin. Somekohun seurauksena yhtiön osake syöksyi 4,4 prosenttia, joten on perusteltua tässä yhteydessä puhua sosiaalisen median kriisistä, vaikka kurssi tasaantui kuitenkin päivän aikana 1,1 prosenttia alhaisemmaksi. (Yle Uutiset 2017a) Reilu viikko tapahtuneen jälkeen osakekurssi oli laskussa 4,3 prosenttia, mikä käytännössä tarkoittaa yrityksen markkina-arvon laskua lähes miljardilla dollarilla (Yle Uutiset 2017b).

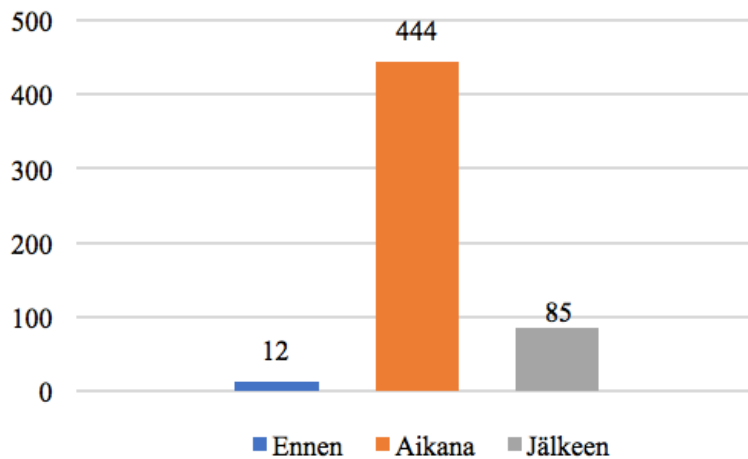
United Airlinesin toimitusjohtaja Oscar Munoz pyysi anteeksi tapahtunutta yrityksen sosiaalisen median kanavissa ja myönsi, ettei ketään pitäisi kohdella sillä tavalla. Tapaus eteni Yhdysvaltain liikenneministeriön tutkittavaksi, jotta varmistutaan siitä, onko United Airlines rikkonut sääntöjä (Yle Uutiset 2017a).

27.4.2017 uutisoitiin, että United Airlines on päässyt sopuun ulosheitetyn matkustajan kanssa. Kuitenkaan korvauksen suuruus ei missään vaiheessa tullut julkisuuteen. Tapauksen myötä United Airlines lupasi parantaa käytäntöjään tulevaisuudessa, kuten vähentää koneiden ylibuukkausta ja maksaa suurempia korvauksia niille, jotka suostuvat vapaaehtoisesti jättäytymään pois ylibuukatusta koneesta. (Yle 2017c)



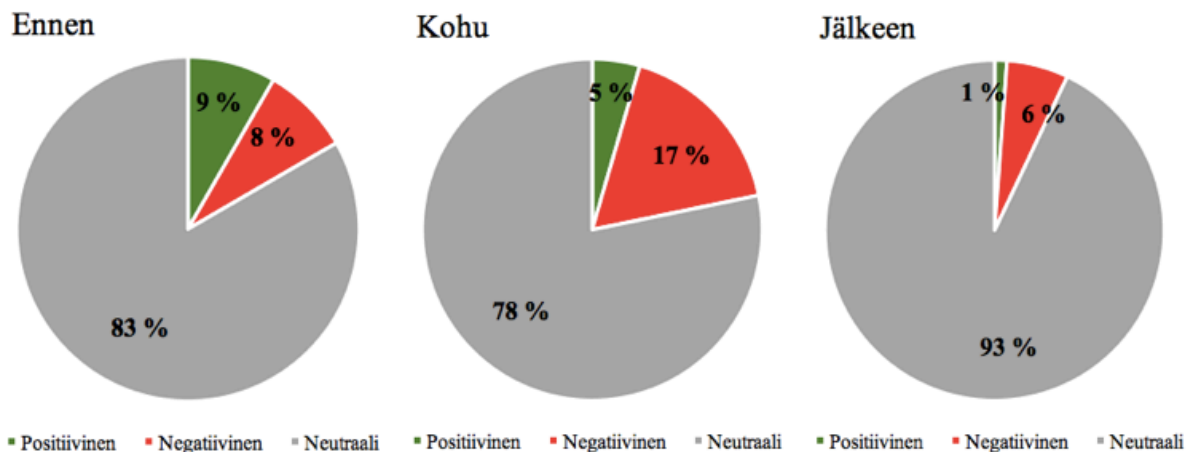
Kuvio 11. United Airlinesin medianäkyvyys sosiaalisessa mediassa

Ennen maailmanlaajuista somekohua United Airlines on ollut lähes näkymätön sosiaalisessa mediassa Suomessa. Suomessa yrityksen medianäkyvyys on lähtenyt nousuun 10.4.2017 ja pysynyt korkeana noin 10 päivän ajan. Tavallisesti somekohu laantuu muutamassa päivässä, mutta tässä tapauksessa kohu herätti keskustelua sosiaalisessa mediassa huomattavasti pidempään. (Kuvio 11) United Airlinesin tapaus osoittaa sen, kuinka kohu leviää sosiaalisessa mediassa yli maantieteellisten rajojen hyvin lyhyessä ajassa ja kuinka kriisin vaikutus ulottuu laajalle alueelle.



Kuvio 12. United Airlinesin näkyvyys sosiaalisessa mediassa

Kuviossa 12 on esitetty määrällisesti United Airlinesin medianäkyvyys sosiaalisessa mediassa Suomessa. Ennen somekohua noin kuukauden aikana United Airlines on mainittu sosiaalisessa mediassa Suomessa vain 12 kertaa. Kohun aikana yrityksen medianäkyvyys kasvoi huomattavasti 444 mainintaan ja enimmillään yritys mainittiin sosiaalisessa mediassa 105 kertaa yhden vuorokauden aikana. Kohun jälkeen noin kuukauden tarkasteluajanjaksolla medianäkyvyys kasvoi merkittävästi verrattuna ajanjaksoon ennen kohua. (kuvio 12)



Kuvio 13. United Airlines: Sävyjakauma sosiaalisessa mediassa ennen kohua, sen aikana ja jälkeen

Osumien sävyjakauma kertoo, kuinka tapaus on laittanut liikkeelle negatiivisia tarinoita yrityksestä. Ennen kohua positiivisten ja negatiivisten mainintojen määrä on prosentuaalisesti lähes sama, mutta kohun aikana positiiviset maininnat vähenevät huomattavasti ja negatiiviset

lisääntyvät. Ennen kohua määrällisesti mainintoja yrityksestä löytyi vain 12 kappaletta, joista suurin osa olivat neutraaleja. Kohun aikana näkyvyys nousi 444 mainintaan, joista peräti noin 75 kappaletta eli 17 prosenttia olivat negatiivisia. Kohun seurauksena United Airlinesia koskevia tarinoita jaettiin sosiaalisessa mediassa Suomessa huomattavasti enemmän kuin ennen kohua. (Kuvio 13) Sosiaalisen median palveluista eniten asia puhututti Twitterissä, Instagramissa ja erilaisilla keskustelufoorumeilla.

Suomessa yksityishenkilöiden julkaisuista eniten näkyvyyttä sai Tom Brunbergin Twitter –päivitys 11.4.2017, joka keräsi 38 uudelleentwiittausta, 312 tykkäystä ja 10 kommenttia. Yksi uudelleen twiittajista oli Jari Sarasvuo, jonka avulla postaus tavoitti 155 000 ihmistä. Aleksi Valavuori on puolestaan twiitannut United Airlinesin osakekurssin laskusta ja tämä julkaisu on tavoittanut 116 000 ihmistä.

Tom Brunberg: Meinasin blogata 'Mitä yrittäjä voi oppia United Airlinesin aspasta', mutta kaikki viisaudet mahtuikin twiittiin: Älä piekse asiakkaitasi.

Yhtiö julkaisi 11.4.2017 Twitterissään kuvan toimitusjohtajan lausunnosta, jossa hän pyytää syvästi anteeksi tapahtunutta. Twitter –päivityksessä yhtiö lupaa korjata tilanteen parhaalla mahdollisella tavalla ja vannoo, ettei näin tule enää tapahtumaan. Anteeksipyyntö ei kuitenkaan tehonnut sosiaalisen median käyttäjiin, vaan se on saanut aikaiseksi lisää negatiivisia kommentteja.

5 KESKEISET TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkielman keskeiset tulokset. Ensiksi johtopäätökset käsitellään tapauskohtaisesti, jonka jälkeen keskeiset tulokset on koottu yhteen taulukkoon. Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin, eli muun muassa siihen, miten maineriski kyseisissä tapauksissa on syntynyt ja millainen vaikutus sosiaalisessa mediassa on yrityksen maineeseen. Luvussa 5.1 on tarkoitus esitellä tutkielman tulokset alatutkimuskysymysten osalta, jonka jälkeen alaluvussa 5.2 vastataan päätutkimuskysymykseen yhteenvedon jälkeen.

5.1 Johtopäätökset

Tässä alaluvussa esitellään tutkielman keskeiset tulokset ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Ensin keskeiset tulokset esitellään tapauksittain, jonka jälkeen esitellään tulosten yhteenveto. Tutkielman tarkoitus on kuvata yrityksen maineriskiä sosiaalisen median kontekstissa ja selvittää, miten sosiaalinen media vaikuttaa yrityksen maineeseen. Tutkimuksen tarkoitus huomioiden muodostettiin yksi päätutkimuskysymys, jota tarkentaa kolme alatutkimuskysymystä. Tutkimuskysymykset ovat:

Miten sosiaalinen media vaikuttaa yrityksen maineeseen ja maineriskiiin?

- *Miten ja missä vaiheessa maineriski on syntynyt?*
- *Millainen vaikutus sosiaalisen median kohulla tai kriisillä on yrityksen näkyvyyteen sosiaalisessa mediassa?*
- *Miten sosiaalisen median kohua tai kriisiä on pyritty hallitsemaan tutkielman tarkastelun kohteena olevissa tapauksissa?*

Ensimmäinen alatutkimuskysymys nojaa Iivosen ja Åbergin (2009,17) esittämään leimahduspisteteoriaan. Kirjoittajat kuvaavat teeman merkityksellisyyden muodostumista leimahduspisteen käsitteen avulla, jolla tarkoitetaan sitä hetkeä, jolloin julkisuus ja yritystä koskevat tarinat muuttuvat merkittäviksi maineen kannalta. Lisäksi leimahduspisteessä sidosryhmät menettävät luottamuksensa yritykseen ja osakkeiden arvo voi romahtaa (Gaultier-Guillard ym. 2009, 169).

Leimahduspisteen lisäksi ensimmäinen alatutkimuskysymystä tarkastellaan maineriskin syntymisen teoriaa narratiivisesta näkökulmasta. Scott ja Walsham esittävät, että maineriskillä tarkoitetaan mahdollisia uhkia ja toteutuneita vahinkoja yrityksen maineelle. Maineriski rakentuu sosiaalisesti ja se on olemassa vasta, kun tapahtumat liitetään yritykseen negatiivisesti. Negatiiviset mielikuvat yrityksestä vaikuttavat sidosryhmien näkemyksiin kielteisesti. (Scott & Walsham 2005)

Tarkasteltaessa yrityksen näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa hyödynnetään Ecclesin, Newquistin ja Schatzin esittämää hyvän maineen teoriaa. Mediassa yrityksen positiivinen maine riippuu monesta tekijästä. Ensinnäkin, yritystä koskevien mediajulkaisujen tulee tavoittaa sidosryhmät ja julkaisuja pitää olla tasaisin väliajoin. Toiseksi, yrityksellä voidaan katsoa olevan positiivinen maine, jos vähintään 20 prosenttia julkaisuista on positiivisia, enintään 10 prosenttia negatiivisia ja loput neutraaleja. Julkaisuihin tässä yhteydessä katsotaan kuuluvan kaikki mediasta löytyvä yritystä koskeva sisältö, kuten sosiaalinen media sekä perinteinen media. Yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa julkaisujen sävyyn optimoimalla oman äänensä kuuluvuuden mediassa. Toisin sanoen yritys pyrkii saamaan oman tarinansa medioihin ja siten lisäämään positiivisten julkaisujen määrää. (Eccles, Newquist & Schatz 2007) Tässä tutkielmassa ei huomioida lainkaan valtamedian julkaisemia uutisia, mistä johtuen Ecclesin, Newquistin ja Schatzin esittämien positiivisten, negatiivisten ja neutraalien julkaisujen prosentuaaliset osuudet eivät määritä suoraan yrityksen hyvää mainetta. Tässä tutkielmassa maineen katsotaan olevan myönteinen, jos positiivia julkaisuja on kaksinkertainen tai suurempi määrä negatiivisiin nähden.

Riskienhallintaa koskevat kolmas alatutkimuskysymys nojaa Pekka Aulan (2010) esittämiin maineenhallinnanstrategioihin, joita on neljä. Ensinnäkin yritys voi tarkoituksella jättäytyä pois yritystä koskevasta keskustelusta ja valita poissaolo -strategian. Yritys voi osallistua keskusteluun vain valtamedian välityksellä, jolloin tarkoituksena on informoida tiettyjä sidosryhmiä harkiten perinteisen median välityksellä. Kolmannen strategian mukaan yritys osallistuu sitä koskevaan keskusteluun sosiaalisessa mediassa, tarkkailee ja kuuntelee sidosryhmiä, mutta myös osallistuu kahdensuuntaiseen keskusteluun heidän kanssaan. Viimeinen Aulan esittämä strategia vie osallistumisen vieläkin pidemmälle ja sen mukaan osallistuminen on rajoja rikkovaa dialogia sidosryhmien ja median kanssa. Vuorovaikutus on monitahoista, päällekkäistä ja yhtäjaksoista. (Aula 2010)

Seuraavaksi esitellään tutkielman keskeiset tulokset case kerrallaan ja vastataan edellä esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Keskeiset tulokset on koottu taulukkoon 2.

5.1.1 Case 1: Finlayson

Finlaysonin tapauksessa sosiaalisen median kohu lähti liikkeelle yrityksen markkinointikampanjasta, jonka tarkoitus oli ottaa kantaa naisten ja miesten välisiin palkkaeroihin. Kampanja oli yrityksen suunnittelema ja sen on tiedetty aiheuttavan keskustelua sosiaalisessa mediassa, joten riski on ollut harkittu. Lisäksi yrityksellä on mitä todennäköisemmin tiedostanut, että kampanja on tasa-arvolain vastainen, sillä sukupuoleen perustuva hinnoittelu on ollut kiellettyä vuodesta 1987 alkaen. Finlayson julkaisi elokuussa 2017 tiedotteen, jossa yritys kertoi aloittavansa vain naisille suunnatun alennuskampanjan. Kyseinen tiedote alennuskampanjasta voidaankin nähdä somekohun syntymekanismina. Tiedotteen jälkeen valtamedia julkaisi useita uutisia mainoskampanjasta, jonka jälkeen yritystä koskevat tarinat lähtivät leviämään myös sosiaalisessa medissa.

Aihe nousi välittömästi valtamedian käsittelyyn 24.7.2017 ja samana päivänä sosiaalisessa mediassa alennuskampanjaa koskeva keskustelu kiihtyi. Tiedotteen julkaisupäivänä Finlayson mainittiin sosiaalisessa mediassa 1230 kertaa ja seuraavana päivänä 1550 kertaa. Iivosen ja Åbergin (2009, 17) mukaan yrityksen julkisuus muuttuu merkittäväksi maineen kannalta sinä hetkenä, kun yritystä koskeva sosiaalisen median sisältö alkaa levitä aiempaa nopeammin. Hetkeä, jolloin teeman merkityksellisyys kasvaa, kutsutaan leimahduspisteeksi (Iivonen & Åberg 2009, 17). Finlaysonin tapauksessa leimahduspiste on selkeästi havaittavissa (kts. kuvio 5), joka tapahtui välittömästi tiedotteen julkaisun jälkeen. Näkyvyys kasvoi noin 20:stä maininnasta noin 1550 mainintaan päivittäisellä tasolla.

Kyseisessä leimahduspisteessä on havaittavissa myös se, että yritystä koskevat negatiiviset tarinat lisääntyivät huomattavasti. Ennen kohua positiivisten mainintojen prosentuaalinen osuus oli 16 prosenttia ja kohun aikana sen laski viiteen prosenttiin. Negatiivisia julkaisuja ennen kohua oli vain 5 prosenttia ja kohun aikana määrä nousi kaksi prosenttiyksikköä. Kuukauden tarkasteluajanjaksolla kohun jälkeen positiivisia oli 8 prosenttia ja negatiivisia 6 prosenttia. Ecclesin, Newquistin ja Schatzin (2007) esittämän teorian mukaan yrityksen maine on positiivinen, jos positiivisen julkaisujen määrä on vähintään 20 prosenttia, negatiivisten

enintään 10 prosenttia ja loput ovat neutraaleja. Alkutilanteessa Finlaysonin maine on ollut melko hyvä. Tämän tutkielman perusteella voidaan sanoa, että tarkasteltaessa positiivisten julkaisujen prosentuaalisia osuuksia, Finlaysonin maine on heikentynyt markkinointikampanjan aiheuttaman kohun seurauksena.

Määrällisesti julkaisuja on kohun jälkeen ollut huomattavasti enemmän kuin ennen kohua. Myös positiivisten julkaisujen määrä on kasvanut, mikä kertoo siitä, että mainoskampanja on herättänyt myös huomattavasti positiivista keskustelua sidosryhmien keskuudessa, vaikka negatiivisten julkaisujen määrä kohun aikaan olikin korkeampi. Ennen kohua tutkielman perusteella voidaan sanoa, että Finlaysonin maine on ollut hyvä, mutta kohun seurauksena maine on heikentynyt. On kuitenkin huomattava, että positiivisten julkaisujen määrä on kohun jälkeen suurempi kuin negatiivisten. Tämä kertoo siitä, että mainoskampanjalla on ollut myös positiivisia vaikutuksia maineeseen.

Markkinointikampanja on ollut harkittu ja suunniteltu sekä sen on tiedetty aiheuttavan keskustelua niin puolesta kuin vastaan. Tämän perusteella voidaan olettaa, ettei riskienhallinnan näkökulmasta yrityksellä ole ollut hätää. Sosiaalisessa mediassa yritys otti erittäin vähän kantaa sitä koskeviin keskusteluihin ja keskusteli sidosryhmien kanssa hyvin rajallisesti. Toimitusjohtaja otti kantaa aiheeseen median kautta. Finlaysonin case eroaa muista siinä, että vaikka aihe pahastutti ihmisiä, on sillä ollut myös positiivinen vaikutus yritykseen.

5.1.2 Case 2: H&M

Kohu lähti liikkeelle H&M:n epäonnistuneesta mainoskuvasta yrityksen verkkokaupassa, joka johti siihen, että yritystä syytettiin rasismista sosiaalisessa mediassa. Yritys julkaisi verkkokaupassaan katalogikuvan, missä tummaihoisen lapsimalli poseeraa yllään paita, jossa on teksti ”Coolest Monkey In The Jungle”. Kohun syntymekanismi H&M:n tapauksessa nähdään epäonnistunut ja suunnittelematon mainoskuva. Sosiaalisen median kohun leimahduspisteinä voidaan nähdä hetki, jolloin New York Timesin kolumnisti Charles M. Blow jakoi mainoksen Twitter -tilillään ihmetellen yrityksen ajattelemattomuutta.

Leimahduspisteessä yritys kokee taloudellista tappiota (Gaultier-Guillard ym. 2009, 169). Pian ensimmäisen Twitter -julkaisun jälkeen yritys menetti myös merkittävän yhteistyökumppanin, The Weekndin, joka ilmoitti niin ikään Twitter -tilillään lopettavansa yhteistyön yrityksen

kanssa välittömästi rasismisyytösten seurauksena. H&M:n tapauksessa leimahduspiste ja syntymekanismi on helposti tunnistettavissa. Suomessa valtamedia otti aiheen käsittelyyn samana päivänä kuin ensimmäiset Twitter -julkaisut tehtiin, mutta sosiaalisessa mediassa suomalaiset reagoivat aiheeseen hitaammin. Sosiaalisessa mediassa julkaisujen määrä on huipussaan muutamaa päivää myöhemmin tapahtuneesta, josta osa ajasta selittyy aikaerolla. Suomessa leimahduspiste on tunnistettavissa 11.1.2018 (kts. kuvio 8).

Sosiaalisen median kriisin lisäksi H&M:ään kohdistunut kritiikki näkyi myös fyysisinä hyökkäyksinä myymälöihin Etelä-Afrikassa. Mielenosoittajat rikkoivat näyteikkunoita ja tekivät tuhoa myymälöiden sisällä. Maineen heikkenemisen lisäksi yritys koki myös taloudellista tappiota rikotun omaisuuden lisäksi, sillä hyökkäyksistä johtuen useita myymälöitä jouduttiin sulkemaan työntekijöiden ja asiakkaiden turvallisuuden vuoksi.

Sosiaalisessa mediassa yrityksen näkyvyys on kaksinkertaistunut kohun aikana. Ennen kohua positiivisia julkaisuja oli 9 prosenttia julkaisuista ja negatiivisia vain 4 prosenttia. Kohun aikana julkaisujen sävy on ollut varsin neutraalia, vaikkakin negatiivisten julkaisujen määrä on suurempi kuin positiivisten. Kohun jälkeen keskustelu on ollut 10 prosenttisesti positiivista ja 8 prosenttisesti negatiivista. Tutkielman perusteella voitaneen sanoa, että somekohun seurauksena yrityksen maine on heikentynyt. Tässäkin tapauksessa huomion arvoista on se, että positiivisten julkaisujen määrä kohun jälkeen on suurempi kuin negatiivisten. Myös julkaisujen kokonaismäärä on vähentynyt kohun jälkeen.

Yritys vastasi sosiaalisen median kohuun poistamalla katalogikuvan verkkokaupastaan. Myöhemmin myös tuote vedettiin pois markkinoilta. Yritys julkaisi päivää myöhemmin tiedotteen tapahtuneesta. Lisäksi yrityksen Twitter -tilillä julkaistiin anteeksipyyntö, jossa yritys pahoitteli, että kyseinen tapahtuma oli päässyt syntymään ja samalla lupasi selvittää, miksi näin oli tapahtunut. H&M toimi tilanteessa hyvin nopeasti, vaikka tilanne oli jo ehtinyt levitä ensimmäisen vuorokauden aikana laajalle. Riskienhallinnan näkökulmasta yritys toimi esimerkillisesti sulkiessaan myymälöitä henkilökunnan ja asiakkaiden turvallisuuden takia. Tilanteessa olisi ollut suotavaa, että yritys olisi osallistunut sitä koskevaan keskusteluun myös sosiaalisessa mediassa. Valittu maineenhallintastrategia oli suhteellisen passiivinen. Yritys kuitenkin viesti sidosryhmiensä kanssa valtamedian välityksellä, jolloin tarkoituksena on informoida tiettyjä sidosryhmiä (Aula 2010).

5.1.3 Case 3: United Airlines

United Airlinesin kohu alkoi siitä, kun ylibuukatusta koneesta poistettiin yksi matkustaja väkivalloin. Lentoyhtiö oli tarjonnut vapaaehtoisesti lentoa vaihtaville matkustajille rahallisen korvauksen, mutta vapaaehtoisia ei ollut tarpeeksi. Yksi matkustaja poistettiin koneesta poliisin toimesta, johon amerikkalaisilla lentoyhtiöllä on lain mukaan oikeus kun vapaaehtoisia ei löytynyt. Sosiaalisen median kohun syntymekanismina on selkeästi väärin hoidettu asiakaspalvelutilanne ja huonosti ratkaistu ongelma vailla harkintakykyä.

Leimahduspisteen määritelmän mukaan teema muuttuu merkitykselliseksi siinä hetkessä, kun yritystä koskevat tarinat lähtevät leviämään normaalia nopeammin, sidosryhmät menettävät luottamuksensa ja osakkeiden arvo romahtaa (Gaultier-Guillard ym. 2009, 169; Iivonen & Åberg. 2009, 17). Leimahduspiste kyseisessä sosiaalisen median kriisissä on se, kun yksi kanssamatkustajista kuvasi tilanteen ja latasi videon Facebookiin kaikkien nähtäville. Video muuttui viraaliseksi tunneissa ja ensimmäisen vuorokauden aikana näyttökertoja videolle oli kertynyt yli 17 miljoonaa kappaletta. Somekriisin seurauksena yhtiön osake syöksyi 4,4 prosenttia, mutta tasaantui saman päivän aikana 1,1 prosenttiin. Viikko tapahtuneen jälkeen osakekurssi oli laskussa 4,3 prosenttia, mikä tarkoittaa sitä, että somekriisin seurauksena lentoyhtiön markkina-arvo laski noin miljardi dollaria. Leimahduspiste United Airlinesin tapauksessa on esitellyistä kolmesta tapauksesta kaikista selvimmän havaittavissa.

Tästä tapauksesta tekee mielenkiintoisen se, että ennen maailmanlaajuisia sosiaalisen median kriisiä United Airlines on ollut lähes näkymätön sosiaalisessa mediassa Suomessa. Kuukauden tarkasteluajanjaksolla ennen kohua yritys mainittiin sosiaalisessa mediassa vain 12 kertaa, joista yksi osuma oli positiivinen, yksi negatiivinen ja loput neutraaleja. Kohun aikana negatiivisia julkaisuja oli 17 prosenttia ja positiivisia vain 5 prosenttia. Kohun jälkeen vastaavat prosenttiosuudet olivat 6 ja 1. Sosiaalisen median julkaisujen sävyjä tarkasteltaessa voidaan todeta yhtiön maineen olevan heikko kriisin aikana ja sen jälkeen. Heikosta maineesta kertoo myös osakekurssin lasku.

Lentoyhtiön riskienhallinnan voidaan tämän tutkielman perusteella katsoa olevan puutteellista somekriisitilanteessa. Facebookissa julkaistu video muuttui viraaliksi muutamassa tunnissa, mutta yritys otti kantaa tilanteeseen vasta kaksi päivää tapahtuneen jälkeen. United Airlines julkaisi Twitter -tilillään anteeksipyyntöä. Anteeksipyyntöä toimitusjohtaja lupasi korjata

tilanteen parhaalla mahdollisella tavalla ja vannoni, ettei kyseinen tilanne tule enää toistumaan. Sosiaalisen median käyttäjät narkästivät anteeksipyyntöä entisestään ja yhtiön sosiaalisen median kanavat täyttyivät jälleen negatiivisista kommentteista. Kuten H&M:n kohdalla, myös United Airlinesin maineenhallintastrategia oli passiivinen. H&M:än verrattuna United Airlines reagoi kriisiin huomattavasti hitaammin sekä passiivisemmin. Aulan (2009) esittämistä strategioista lähimpänä on poissaolo -strategia, sillä yrityksen viestiminen sidosryhmille myös valtamedian välityksellä oli puutteellista.

5.2 Tulosten yhteenveto

	Finlayson	H&M	United Airlines
Syntymekanismi	Naisille suunnattu markkinointikampanja, jonka yritys toi julkisuuteen omassa tiedotteessaan	Harkitsematon ja epäonnistunut mainoskuva verkkokaupassa, jonka sosiaalisen median käyttäjät kokivat rasistiseksi	Harkitsemattomasti hoidettu asiakaspalvelutilanne, jossa väkivalloin matkustaja poistettiin koneesta
Leimahduspiste	24.7.2017. Aihe nousi välittömästi valtamedian käsittelyyn ja sai erityistä huomiota sosiaalisessa mediassa samana päivänä	8.1.2018. Charles M. Blowin Twitter –päivitys, joka levisi nopeasti. Suomessa teema lähti leviämään muutamaan päivää myöhemmin 11.1.2018	Audra D. Bridgesin Facebook –päivitys tapahtuneesta tilanteesta, joka keräsi 17 miljoonaa katselukertaa vuorokauden aikana.
Näkyvyys sosiaalisessa mediassa	Näkyvyys kasvoi huomattavasti ja muuttui lähtötilannetta negatiivisemmaksi.	Julkaisujen määrä lähes tuplaantui ja negatiivisten osuus kasvoi positiivisten romahtaessa kohun aikana.	Yrityksen näkyvyys kasvoi eksponentiaalisesti kohun aikana myös Suomessa. Sävy hyvin negatiivinen.
Vaikutus maineeseen	Tietoinen riski johti maineen vähäiseen heikentymiseen, mutta toisaalta myös yritystä koskevat positiiviset tarinat sosiaalisessa mediassa lisääntyivät. Vaikutus vain hieman negatiivinen.	H&M:n maine ennen kohua oli hyvä, mutta negatiivisten tarinoiden lisääntyessä maine on heikentynyt kohun seurauksena	Yrityksen maineen huomattava heikkeneminen näkyy sosiaalisessa mediassa jaettujen negatiivisten tarinoiden lisäksi pörssikurssin selkeänä laskuna.
Riskienhallinta	Sosiaalisessa mediassa yritys ei muutamaa julkaisua lukuun ottamatta ottanut lainkaan kantaa kohuun. Yritys tiedotti valtamedian välityksellä. Riskienhallinta vähäistä.	Suhteellisen nopeaa reagointia tilanteessa. Mainoskuva poistettiin ja tuote vedettiin pois markkinoilta. Yritys pahoitteli myös sosiaalisen median kanavissa tapahtunutta.	Riskienhallinta puutteellista ja reagointi hidasta siihen nähden, miten paljon aihe puhututti sosiaalisessa mediassa. Anteeksipyyntö jaettu Twitterissä.

Taulukko 2. Tutkielman keskeiset tulokset

Taulukkoon 2 on kerätty edellä esitetyt keskeiset tulokset yksinkertaisempaan muotoon. Luvussa 5.1 ja taulukossa 2 on vastattu kaikkiin alatutkimuskysymyksiin sekä sivuttu päätutkimuskysymystä, joka on ”miten sosiaalinen media vaikuttaa yrityksen maineeseen ja mainerisktiin?”. Myös tämän tutkielman perusteella voidaan selvästi todeta, että sosiaalisen median ominaisuudet luovat otolliset olosuhteet tiedon nopealle leviämislle, sillä sosiaalinen media tavoittaa suuren joukon ihmisiä lyhyessä ajassa. Niin negatiiviset kuin positiivisetkin tarinat leviävät hyvin nopeasti ja kun huomioidaan lisäksi se, että tutkimuksen (ks. Nielsen 2015) mukaan kuluttajat uskovat muiden kuluttajien sosiaalisessa mediassa jakamia mielipiteitä enemmän kuin yrityksen hallittua mainontaa, on maineriskin kannalta tärkeää, että sosiaalisessa mediassa jaettu sisältö on hyvää mainetta rakentavaa.

Aineistossa tarkasteltiin myös sitä millainen tavoitavuus sosiaalisen median julkaisuilla voi olla eli kuinka monta sosiaalisen median käyttäjää mahdollisesti näkee tietyn julkaisun. Dagmarin (2018) ja PING Helsingin teettämän vaikuttajamarkkinoinnin PING Metrics - tutkimuksen mukaan vaikuttajamarkkinoinnin vaikutus on suurin alle 30-vuotiaiden keskuudessa ja noin puolet kuluttajista ilmoittivat ostaneensa tai harkinneensa tuotteen tai palvelun ostoa, jota vaikuttajat olivat suositelleet sosiaalisessa mediassa. Lisäksi Nielsenin (2015) teettämän tutkimuksen mukaan 66 prosenttia maailmanlaajuisen kyselyyn vastaajista kertoi luottavansa verkossa julkaistuihin muiden kuluttajien mielipiteisiin.

Finlaysonin kohun aikaan eniten ihmisiä yksityishenkilöiden julkaisuista tavoittivat Arman Alizadin sekä Tuomas Enbusken Twitter -päivitykset. Molemmat julkaisut tavoittivat yli 200 000 ihmistä. H&M:n tapaukseen ensimmäisenä kantaa ottanut Charles M. Brown on kerännyt Twitterissä lähes puoli miljoonaa seuraajaa, mistä voitaneen päätellä, että julkaisu on tavoittanut suuren joukon ihmisiä maailmanlaajuisesti, sillä julkaisua on uudelleenjaettu lähes 7000 kertaa. United Airlinesin toimintaa sosiaalisessa mediassa kommentoi Tom Brunberg, jonka julkaisu sai Twitterissä näkyvyyttä Jari Sarasvuon uudelleenjaon seurauksena.

Kun pohditaan tilannetta, jossa 66 prosenttia kuluttajista luottaa enemmän sosiaalisen median suositeluihin kuin yrityksen omaan mainontaan (Nielsen 2015) ja noin 50 prosenttia kuluttajista on tehnyt tai harkinnut tekevänsä ostopäätöksiä vaikuttajan suositusten perusteella (Dagmar 2018), on selvää, että sosiaalisessa mediassa jaettujen negatiivisten tarinoiden vaikutus on suuri yrityksen maineeseen ja mainerisktiin.

Koska sosiaalinen media on nykypäivänä lähes pakollinen toiminta-alusta yrityksille, ei sieltä voi jättäytyä pois. Sosiaalinen media hyvin hoidettuna mahdollistaa paljon yrityksen toiminnassa, mutta sen kanssa on oltava varovainen. Maineenhallinnan kannalta on oleellista, että yrityksen riskienhallintasuunnitelma pitää sisällään myös strategian sosiaaliseen mediaan ja se on liitetty osaksi kokonaisvaltaista riskienhallintaa.

Yksinkertaistettuna vastaus päätutkimuskysymykseen kuuluu, että kaikissa kolmessa tutkielman kohteena olevassa tapauksessa yrityksen maine sosiaalisessa mediassa heikentyi kohun tai kriisin seurauksena. Maineriski on aiheutunut yrityksen omasta toiminnasta, minkä lisäksi sosiaalinen media on vauhdittanut maineen heikkenemistä. United Airlines kärsi maineen menetyksestä myös pörssikurssin selkeänä laskuna ja H&M kohtasi sosiaalisen median raivon lisäksi myös fyysistä väkivaltaa. Case United Airlines on hyvä esimerkki siitä kuinka yksittäinen kuluttaja tai sidosryhmän jäsen voi toimillaan heikentää tai jopa tuhota yrityksen maineen jakamalla negatiivisia tarinoita sosiaalisessa mediassa. Finlaysonin suunniteltu somekohu aiheutti vähiten negatiivisia tarinoita, eikä yrityksen maine kokenut suurta kolhua. Kuitenkin sosiaalista mediaa tarkastellessa maine on näkyvyyden sävyn mukaan laskenut.

6 YHTEENVETO

Tässä viimeisessä luvussa muodostetaan yhteenveto tutkielmasta. Ensimmäisessä kappaleessa esitellään pohdintaa tutkielman aiheesta ja vertaillaan tapauksia keskenään. Pohdinnassa pureudutaan muun muassa siihen, mikä on erityisen herkkä aihe sosiaalisessa mediassa ja miten ihmiset reagoivat tiettyihin teemoihin. Pohdinnassa tarkastellaan myös sitä, kuinka yritykset hoitivat riskienhallinnan somekohun syttyessä ja sitä, olisiko tilanne voitu jollakin tapaa hoitaa paremmin. Viimeisenä on tutkielman arvioinnin vuoro, jonka tarkoituksena on arvioida tutkielman luotettavuutta ja onnistumista. Lisäksi esitellään jatkotutkimusehdotuksia tutkielman aiheesta.

6.1 Pohdinta

Tutkielman kohteena olevat tapaukset valittiin tarkoituksenmukaisesti siten, että ne voidaan luokitella sosiaalisen median kohuiksi tai kriiseiksi ja siten, että niiden syntymekanismit eroaisivat toisistaan. Tutkielman tavoitteena oli kuvata maineriskin syntymekanismia ja arvioida sosiaalisen median vaikutusta yrityksen maineeseen, jolloin syntymekanismien vertailu paljastaa sen, mikä aihe on erityisen herkkä maineriskin syntymisen näkökulmasta. Kaikissa tapauksissa kohu on lähtenyt liikkeelle yrityksen omasta sisäisestä toiminnasta eli toisin sanoen maineriski on syntynyt yrityksen omasta toiminnasta. Finlaysonin tapauksessa kyse oli suunnitellusta kohusta, mutta H&M ja United Airlines eivät kohuja tarkoituksella aiheuttaneet.

Finlaysonin markkinointikampanjan aiheuttama kohu kesti vain muutaman päivän, mikä on tyypillistä sosiaalisen median kohuille (Kortesuo 2016, 169). Suurin näkyvyys oli ajanjaksolla 24.8.-26.8.2017. Kahdessa muussa tapauksessa kohun kesto oli huomattavasti pidempi; H&M:n näkyvyys sosiaalisessa mediassa oli nousussa 8.1-18.1.2018 ja United Airlinesin 10.4-19.4.2017 välisellä ajalla. Näiden tapausten kohdalla kohu on kestänyt lähes 10 päivää. Voidaanko kohun tai kriisin kestosta päätellä, että kyseisten tapausten aihe on ollut erittäin räjähdysherkkä sosiaalisessa mediassa vai onko kyse siitä, että yritys on hoitanut riskienhallintapuolen heikosti, jolloin kohua tai kriisiä ei ole saatu kuriin? Voitaneen olettaa, että kyse on sekä aiheesta että heikosti hoidetusta riskienhallinnasta. Etenkin H&M:n

rasismisyytökset saivat paljon vihaa aikaiseksi ja se kärjistyi jopa fyysiseen väkivaltaan yritystä kohtaan. United Airlinesin väärin hoidettu asiakaspalvelutilanne, joka sisälsi matkustajan poistamisen koneesta väkivalloin, sai puolestaan eri sidosryhmän mielikuvat yrityksestä muuttumaan negatiivisiksi.

Finlayson otti kantaa naisten ja miesten välisiin palkkaeroihin, mikä aiheutti laajaa keskustelua niin puolesta kuin vastaan sosiaalisessa mediassa. Tässä tutkielmassa tarkastelluista tapauksista Finlaysonin tapaus oli ainoa, jossa myös positiivisten tarinoiden määrä kasvoi huomattavasti negatiivisten ohella, vaikka markkinointikampanja rikkoikin jopa lakia ja tasa-arvovaltuutettu joutui puuttumaan asiaan. Sosiaalisen median käyttäjät kokivat tasa-arvokeskustelun myös positiivisena, mistä voitaneen päätellä sen olevan asia, josta sidosryhmät tahtovat keskustella ja saada mahdollisesti muutosta aikaiseksi. Tasa-arvokysymykset ovat rasismien ja väkivallan lisäksi räjähdysherkkä teema sosiaalisessa mediassa, mutta sen luonne eroaa kahdesta edellä mainitusta. Lisäksi somekohujen kestosta voidaan olettaa, että rasismisyytökset aiheuttavat eniten vihaa sosiaalisessa mediassa tässä tutkielmassa esitellyistä tapauksista.

On myös pohdinnan arvoista, että olisiko tilanteet voitu jollakin tapaa hoitaa paremmin ja pienentää kohun tai kriisin aiheuttamaa mainehaittaa ja taloudellisia menetyksiä. Sosiaalinen media on täynnä videomateriaalia, mihin kuluttajat ovat tottuneet. Yritykset voisivat hyödyntää videoita enemmän niin negatiivisten ja positiivistenkin tilanteiden hoidossa, sillä kuten jo edellä todettiin, julkaisu on hyvä, mikäli se vetoaa ihmisten tunteisiin. Videomuodossa esitetty anteeksipyyntö mahdollistaisi tunteiden välittämisen sidosryhmille, kuten esimerkiksi aidon ja vilpittömän halun korjata tilanne. Etenkin United Airlinesin tapauksessa riskienhallintapuoli hoidettiin heikosti ja sosiaalisen median käyttäjät reagoivat myös huonosti hoidettuun tilanteeseen. On mielenkiintoista pohtia, olisiko videomuodossa esitetty anteeksipyyntö toimitusjohtajalta vedonnut sidosryhmiin paremmin kuin persoonaton teksti sosiaalisen median kanavissa.

H&M:n kohdalla voi olla mahdollista, ettei tapahtunutta pahoiteltu henkilökohtaisesti esimerkiksi videolla, sillä aihe herätti hyvin paljon vihaa ja väkivaltaa. Lisäksi mainoksessa esiintyneen pojan perhe joutui muuttamaan turvallisuussyistä. Henkilöstön turvallisuuden kannalta saattoi kirjallinen anteeksipyyntö olla tässä tapauksessa perusteltua, mutta videota olisi kannattanut tilanteessa harkita. Finlaysonin kohdalla tilannetta mahdollisesti tarkkailtiin ja koettiin, ettei siihen tarvitse muulla tavoin reagoida tai ryhtyä suurempiin maineenhallinnan

toimenpiteisiin. Toimitusjohtaja viesti avoimesti valtamedian kautta sidosryhmilleen ja tiedottaminen oli säännöllistä.

United Airlinesin tilanne olisi varmasti monella tapaa voitu hoitaa paremmin. Osakekurssin laskun myötä lentoyhtiö kärsi maineen heikkenemisen lisäksi suoria taloudellisia vahinkoja. Taloudellinen vahinko olisi varmasti ollut pienempi, jos matkustajille tarjottua korvausta olisi nostettu siihen asti, kunnes vapaaehtoinen lennolta pois jättäytyjä olisi löytynyt. On vaikea uskoa, ettei henkilökunta olisi ymmärtänyt millainen kohu tilanteesta syntyy, jos matkustaja poistetaan lennolta väkivalloin poliisin avustuksella. Vaikka lentoyhtiöillä on lain mukaan oikeus poistaa matkustajia lennolta ylibuukkaustilanteissa, ei maineen kannalta tämän oikeuden toteuttaminen olisi ollut järkevää. Puhuttaessa henkilökunnan ymmärtämättömyydestä on myös huolestuttavaa, ettei kukaan H&M:n kokoisessa yrityksessä ymmärtänyt mainoskuvan mahdollisia seurauksia.

Korpiolan (2011, 13) mukaan organisaation kohdatessa kohun tai kriisin, vaaditaan siltä nopeaa reagointia ja päättäväistä toimintaa. Kuten edellä on jo todettu, H&M reagoi alkavaan kokuun jo seuraavana päivänä julkaisemalla anteeksipyyntönsä sosiaalisessa mediassa ja myöhemmin poistamalla mainoskuvan ja vetämällä tuotteen pois myynnistä. Tästä huolimatta kohu levisi laajalle. United Airlinesin reagointi ei ollut yhtä nopeaa, sillä lentoyhtiö pahoitteli tapahtunutta sosiaalisessa mediassa vasta kaksi päivää tapahtuman jälkeen. Kaksi päivää on nykymaailmassa pitkä aika, sillä kuten United Airlinesin tapauksesta voidaan todeta, yksi Facebook julkaisu voi kerätä yli 17 miljoonaa katselukertaa vuorokaudessa ja tavoittaa näin ollen suuren joukon ihmisiä ympäri maailmaa. Kahdessa vuorokaudessa teema on ehtinyt levitä jo huomattavasti laajemmalle ja ehtinyt aiheuttaa huomattavan paljon negatiivisia mielikuvia.

Edellä mainitut tilanteet olisi voitu hoitaa paremmin ja nopeammin, mutta olisiko nopeammalla reagoinnilla saatu kohua tai kriisiä kuriin? Entä olisiko taloudellista vahinkoa saatu pienennettyä paremmalla riskienhallinnalla? On mahdollista, että nopeampi reagointi ja läheisempi viestiminen sidosryhmien kanssa olisi pienentänyt somekohua. Sidosryhmien on kuitenkin helpompi samaistua toisten kuluttajien tunnetiloihin kuin yrityksen suunniteltuun viestintään, jolloin yrityksen on vaikeampi saada oma äänensä kuuluviin. Tästä johtuen esimerkiksi toimitusjohtajan persoonallistaminen ja pahoittelu videon muodossa voisi olla perusteltua tai ainakin kokeilun arvoista. Siitä ei kuitenkaan ole takeita, että nopeampi reagointi

olisi näin suurissa kohuissa pystynyt pelastamaan tilanteen, mutta on kuitenkin oletettavaa, että kohua olisi pystytty rajoittamaan paremmin suunnitellulla riskienhallinnalla.

Kortesuon (2016, 49-50) mukaan potentiaalisella somekohulla on viisi kriteeriä ja mitä useampi kriteeri täyttyy, sitä suuremmalla todennäköisyydellä kohu syntyy. Ensimmäisenä sisällön tulee olla helposti jaettavissa muille käyttäjille. Useimmat sosiaalisen median palvelut mahdollistavat sisällön jaksamisen yhdellä napin painalluksella. Toisena kriteerinä on julkaisun iskevyyttä, millä tarkoitetaan sitä, että sisällön on oltava nopealukuista. Kuvat ja lyhyet videot tehoavat paremmin kuin esimerkiksi pidemmät blogikirjoitukset. United Airlinesin alamäki alkoi, kun lyhyt video julkaistiin Facebookissa. H&M:n kohu alkoi siitä, kun kuva mainoskuvasta julkaistiin Twitterissä.

Jos ihmiset voivat helposti samaistua julkaistuun sisältöön, jakavat he todennäköisemmin julkaisua eteenpäin. Jälleen kerran United Airlines on malliesimerkki myös tästä. Julkaisussa kirjoitettiin, että lennolta poistettu matkustaja on lääkäri, jonka pitäisi ehtiä sairaalaan aamuksi. Tämän kaltaiset tarinat saavat ihmiset puolelleen. Lisäksi somekohun aloittajan nähdessä vaivaa julkaisuun leviää se nopeammin. Viimeisenä kriteerinä on julkaisun herättämä äkillinen tunnetila. Somekohun synnyttävä julkaisu on sitä parempi, mitä enemmän se vetoaa ihmisten tunteisiin. Kaikki tapaukset liittyvät asioihin, jotka vetoavat ihmisten tunteisiin melko voimakkaasti; naisten ja miesten välinen tasa-arvo, rasismi ja väkivaltainen toiminta. Verrattaessa viittä kriteeriä ja tutkielman kolmea tapausta on havaittavissa paljon yhtäläisyyksiä.

Eniten keskustelua kaikkien tapausten kohdalla käytiin mikroblogipalvelu Twitterissä. Twitterissä kaikki edellä esitellyt kriteerit täyttyvät ja onkin näin ollen otollinen alusta somekohujen syntymiseen ja leviämiseen. Julkaisujen pituutta on rajattu ja niihin on helppo liittää kuva. Lisäksi julkaisujen jakaminen on helppoa. Twitterissä suurin osa käyttäjistä esiintyy omalla nimellään, jolloin julkaisut ovat rehellisempiä ja uskottavampia muiden sidosryhmien silmissä verrattuna esimerkiksi keskustelupalstoihin, joissa käyttäjät piiloutuvat erilaisten nimimerkkien taakse.

Tutkielmassa esitellyssä aineistossa ja kuvioissa 5-13 on tarkasteltu vain Suomessa julkaistuja sosiaalisen median päivityksiä. Finlayson on puhututtanut lähes ainoastaan suomalaisia ja H&M:n tapaus on ollut keskustelun kohteena ympäri maailman. Mielenkiintoista on se, että

United Airlines on ollut vieras aihe suomalaisille sosiaalisessa mediassa, mutta kohu on yltänyt myös tänne. Tutkielma osoittaa myös sen, kuinka sosiaalinen media mahdollistaa tarinoiden kulun yli maantieteellisten rajojen ja sen, kuinka laaja tavoitettavuus yksittäisillä julkaisuilla voi olla.

6.2 Tutkimuksen arviointia

Hirsjärven ym. (2013, 232) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen etenemisestä ja sen eri vaiheista. Tässä tutkielmassa on pyritty mahdollisimman selkeään kuvaukseen siitä, miten aineisto on kerätty ja miten sitä on käsitelty. Aineisto on esitelty tarkasti tapaus kerrallaan ja sitä on käsitelty vain yksi henkilö. Lukuja ja kuvioita on pyritty käyttämään mahdollisimman paljon, jotta aineisto olisi helpommin ymmärrettävissä ja tulkittavissa.

Tutkielmaan valittiin kolme tapausta, joiden avulla vastattiin tutkimuskysymyksiin. Tutkielman alkuvaiheessa oli keskustelua tapausten lukumäärästä eli siitä, kuinka monta tapausta tutkimuksen kohteena tulisi olla, jotta tulokset olisivat luotettavat. Jo muutaman tapauksen tarkastelun jälkeen huomattiin, että aineisto alkoi toistaa itseään. Aineiston riittävyys ratkaistiin saturaatiolla, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa uusien tapausten tuominen esiin ei anna uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87). Uusien tapausten lisäämistä ei katsottu tarpeelliseksi ja kolmen tapauksen uskottiin riittävän luotettavien tulosten saamiseksi.

Tapausten valinta ja somekohujen löytäminen aiheutti hieman ongelmia, sillä niiden haluttiin olevan tapahtunut vuosien 2017 ja 2018 aikana tulosten luotettavuuden vuoksi. Kyseisten vuosien aikana aiheutuneiden sosiaalisen median kohujen ja tutkielman tarkoitukseen sopivien tapausten löytäminen osoittautui vaikeaksi. Alkuperäisenä tarkoituksena oli valita vain suomalaisia yrityksiä, mutta tutkielmaan sopivia sosiaalisen median kohuja ei Suomessa ollut sattunut. Näin ollen etsintä laajeni Suomen rajojen ulkopuolelle ja mukaan valikoitui H&M ja United Airlines, jotka ovat herättäneet keskustelua myös Suomessa.

Tämän määrällisen sekä laadullisen menetelmän yhdistävän tutkielman tekeminen on aloitettu tammikuussa 2018 ja tutkielma on valmistunut syyskuussa 2018. Aihetta olisi ollut mahdollista tarkastella myös pelkästään kvantitatiivisin menetelmin, mutta koska tämän tutkielman tarkoituksena oli ymmärryksen luominen, yksiköiden vertailu ja erojen kuvaaminen sekä

kohteena olevien ilmiöiden kuvaaminen olemassa olevien teorioiden pohjalta, on määrällisen menetelmän ohella laadullinen menetelmä perusteltu. Jos tutkimusmenetelmäksi olisi valikoitunut vain kvantitatiivinen menetelmä, olisi tapausten lukumäärää pitänyt lisätä.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia aiheesta on monia. Mielenkiintoinen lähestymistapa olisi tutkia sosiaalisen median kriisin vaikutuksia yrityksen tulokseen, liikevaihtoon tai myyntiin maineen ohella. Olisi mielenkiintoista selvittää millä tavalla huono maine sosiaalisessa mediassa vaikuttaa esimerkiksi kyseisen yrityksen tuotteiden ja palvelujen kysyntään kohuhetkellä. Jos on kyse suuremmasta kriisistä, voisi kriisin seurauksia tarkastella yrityksen tuloslaskelmasta tai esimerkiksi neljännesvuosikatsauksista ja tutkia, onko kriisi vaikuttanut yrityksen tulokseen merkittävästi. Tässä tutkielmassa sivuttiin hieman osakekurssien laskua kriisin tai kohun seurauksena, mutta jatkotutkimusmahdollisuutena on myös osakekurssien syvällisempi tarkastelu ja vertailu. Osakekurssija tarkasteltaessa olisi mahdollista ottaa laajempi aineisto ja useampia kriisejä, jolloin aiheen kvantitatiivinen tarkastelu voisi tulla kysymykseen.

LÄHTEET

Kirjallisuuslähteet:

Abrahams, David. 2008. Brand Risk: Adding Risk Literacy to Brand Management. Aldershot: Gower

Ahteensivu, Aarno. 2018. Maine, maineriskit ja sen vaikutukset. Teoksessa: Ahteensivu, Aarno, Koskinen, Lasse, Kulmala, Jarna & Havakka, Pauliina (toim.). 2018. Riskienhallinnan ajankohtaisia teemoja. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. 75-123

Aula, Pekka. 2009. Organisaatioiden maineriskit: Kontekstina sosiaalinen media. Teoksessa: Seeck, Hannele (toim.). 2009. Kriisit ja työyhteisöt – Kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Työterveyslaitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. 57–68

Aula, Pekka. 2010. Social media, reputation risk and ambient publicity management. Strategy & Leadership. vol 38, 6. 43-49

Aula, Pekka & Heinonen, Jouni. 2011. M2: Maineen uusi aalto. Helsinki: Talentum.

Aula, Pekka & Heinonen, Jouni. 2002. Maine: menestystekijänä. Helsinki: WSOY

Aula, Pekka & Mantere, Saku. 2005. Hyvä Yritys: Strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOYpro

Aula, Pekka & Åberg, Leif. 2012. Leimahtavat julkisuudet – organisaatioiden uusi haaste. Teoksessa: Karppinen, Kari & Matikainen, Janne (toim.). 2012. Julkisuus ja demokratia. Tampere: Vastapaino

Aula, Pekka, Matikainen, Janne & Villi, Mikko. 2006. Verkkoviestintäkirja. Palmenia-sarja. Helsinki: Yliopistopaino Kustannus

Brown, Tom J., Dacin, Peter A., Pratt, Michael G. & Whetten, David A. 2006. Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. Journal of the Academy of Marketing Science. vol 34, 2. 99-106

Chun, Rosa. 2005. Corporate reputation: meaning and measurement. International Journal of Management reviews. vol 7, 2. 91-109

Coombs, Timothy. 2007. Protecting organizations reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. Corporate Reputation Review. vol 10, 3. 163-176

Dijkmans, Corné, Kerkhof, Peter & Beukeboom, Camiel J. (2015). A stage to engage: Social media use and corporate reputation. Tourism Management. vol 47. 58-67

Dowling, Grahame. 2001. *Creating Corporate Reputations. Identity, Image, and Performance*. Oxford University Press.

Eccles, Robert G., Newquist, Scott C. & Schatz, Roland. 2007. Reputation and Its Risks. *Harvard Business Review*. vol 85, 2. 104–114

Eckert, Christian. 2017. Corporate reputation and reputation risk: Definition and measurement from a (risk) management perspective. *The journal of risk finance*. vol 18, 2. 145-158

Fearn-Banks, Kathleen. 2016. *Crisis Communication: A casebook approach*. 5. edition. New York: Routledge

Fombrun, Charles J. 1996. *Reputation: Realising value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press

Fombrun, Charles J. 2012. The building blocks of corporate reputation: definitions, antecedents, consequences. Teoksessa: Barnett, Michael L. & Pollock, Timothy G. 2012. *The Oxford handbook of corporate reputation*. Oxford: Oxford University Press. 94-111

Fombrun, Charles J., Gardberg, Naomi A. & Barnett, Michael L. 2000. Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. *Business and Society Review*. vol 105, 1. 85–106

Hanna, Richard, Rohm, Andrew & Crittenden, Victoria L. 2011. We're all connected: The power of social media ecosystem. *Business Horizons*. vol 54, 3. 265-273

Haynes, David. 2016. Social media, risk and information governance. *Business Information Review*. vol 33, 2. 90-93

Heinonen, Jouni. 2006. *Mainejohtaja*. Juva: WSOY

Helm, Sabrina. 2007. One reputation or many?: Comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation. *Corporate Communications*. vol 12, 3. 238-254

Helm, Sabrina, Liehr-Gobbers, Kerstin & Storck, Christopher. 2011. *Reputation Management*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Heinonen, Jouni. 2007. Maine ja yritysvastuu. Teoksessa: Vauhkonen, Päivi (toim.). 2007. *Liiketoiminnan vastuullisuus – Minkä väristä se on?* Oitmäki: Johtamistaidon Opisto JTO. 139–146

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2008. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2015. *Tutki ja kirjoita*. 20. painos. Helsinki: Tammi

Iivonen, Jyrki & Åberg, Leif. 2009. Viestinnästä julkisuuspolitiikkaan – julkisen vallan viestintätoimistojen muutos Suomessa. *Hallinnon Tutkimus*. 2/2009

- Juvonen, Marko, Koskensyrjä, Mikko, Kuhanen, Leena, Ojala, Virva, Pentti, Anne, Porvari, Paavo & Talala, Tero. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy
- Kangas, Petteri, Toivonen, Santtu & Bäck, Asta. 2007. Googlen mainokset ja muita sosiaalisen median liiketoimintamalleja. VTT Tiedotteita – Research notes 2369, Espoo. Saatavilla: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2007/T2369.pdf>
- Karvonen, Erkki. 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa: Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Helsinki: Gaudeamus
- Keller, Kevin L. & Lehmann, Donald R. Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. Marketing Science. vol 25, 6. 740-759
- Korpiola, Lilly. 2011. Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa. Helsinki: Infor
- Kortesuo, Katleena. 2014. Sano se someksi 2: Organisaation käsikirja sosiaaliseen mediaan. Helsinki: Kauppakamari
- Kortesuo, Katleena. 2016. Riko lasi hätätilanteessa – Kriisiviestinnän pikaopas johtajalle. Helsinki: Kauppakamari
- Koskinen, Lasse. 2018. Riskienhallinta ja tietämyksen tasot. Teoksessa: Ahteensivu, Aarno, Koskinen, Lasse, Kulmala, Jarna & Havakka, Pauliina (toim.). 2018. Riskienhallinnan ajankohtaisia teemoja. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. 11-28
- Kuusela, Hannu & Ollikainen Reijo. 2005. Riskit ja riskienhallinta-ajattelu. Teoksessa: Kuusela, Hannu & Ollikainen, Reijo (toim.). 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. 15–52
- Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press
- Lehtonen, Jaakko. 2002. Julkisuuden riskit. Helsinki: Mainostajien liitto
- Lietsala, Katri & Sirkkunen, Esa. 2008. Social media: Introduction to the tools and processes of participatory economy. Tampere: University of Tampere, Hypermedia Lab
- Louisot, Jean-Paul & Rayner, Jenny. 2013. Managing risks to reputation – From theory to practice. (saatavilla: http://risk2reputation.com/files/managing_risks_to_reputation_from_theory_to_practice.pdf)
- Lönnqvist, Antti, Kujansivu, Paula & Antola, Juha. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki: JTO-Palvelut Oy
- Matikainen, Janne. 2012. Sosiaalinen media – uudenlainen julkisuus? Teoksessa: Karppinen, Kari & Matikainen, Janne (toim.). 2012. Julkisuus ja demokratia. Tampere: Vastapaino
- Murray, Kevin. 2004. Reputation – Managing the single greatest risk facing business today. Journal of Communication Management. vol. 8, 2. 142–149

O’Callaghan, Terry. 2007. Disciplining Multinational Enterprises: The Regulatory Power of Reputation Risk. *Global Society*. vol 21, 1. 95–11

Puusa, Anu, Reijonen, Helen. 2011. Johdanto: Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa: Puusa, Anu, Reijonen, Helen (toim.). 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress 2011 8–16

Puusa, Anu, Tuominen, Sasu. 2011. Organisaation identiteetti, imago ja maine – Organisaation toiminnan ja mielikuvan yhteensovittaminen. Teoksessa: Puusa, Anu, Reijonen, Helen (toim.). 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress 2011 236–251

Rautanen, Kimmo. 2011. Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna. Helsinki: WSOYpro Oy

Roberts, Peter W. & Dowling, Grahame R. 2002. Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*. vol 23, 12. 1077-1093

Roehrich, Jens K., Grosvold, Johanne & Hoejmose, Stefan U. 2014. Reputational risks and sustainable supply chain management: decision making under bounded rationality. *International Journal of Operations & Product management*. vol 34, 5. 695-719

Roos, Göran, Fernström, Lisa, Pionius, Leena & Rastas, Taru. 2006. Aineeton pääoma johdon käsikirja. Edita Publishing. Helsinki: Edita Prima Oy

Santanen, Pentti, Laitinen, Erkki K. & Kekäle, Tauno. 2002. Vakuutus ja riskit Tasapuolista riskienhallintaa. Helsinki: Edita Prima Oy

Scott, Susan V. & Walsham, Geoff. 2005. Reconceptualizing and Managing reputation risk in the knowledge Economy: Toward Reputable Action. *Organization Science*. vol 16, 3. 308-322

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2017. Tietotekniikan käyttö yrityksissä 2017. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavilla: https://www.stat.fi/til/icte/2017/icte_2017_2017-11-30_fi.pdf

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 11.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Yin, Robert K. 2003. Case study research. Design and methods. 3.painos. London: Sage

Internet –lähteet:

Aamulehti: Naiset maksavat miehiä vähemmän ostoksista – Toimitusjohtajan vaimon tuohtumus johti tempaukseen. (24.7.2017) Saatavilla: <https://www.aamulehti.fi/uutiset/naiset-maksavat-miehia-vahemman-ostoksista-toimitusjohtajan-vaimon-tuohtumus-johti-tempaukseen-200347165/>

Aamulehti: Some raivostui vaatejätti H&M:lle lastenvaatteesta, jota pidetään rasistisena: ”Oletteko menettäneet järkenne?”. (8.1.2018a) Saatavilla: <https://www.aamulehti.fi/ulkomaat/some-raivostui-vaatejatti-hmille-oletteko-menettaneet-jarken-200652932/>

Aamulehti: H&M poisti kohukuvan kaikista kanavistaan: ”Pyydämme anteeksi kaikilta, joita se on mahdollisesti loukannut”. (8.1.2018b) Saatavilla: <https://www.aamulehti.fi/ulkomaat/hm-poisti-kohukuvan-kaikista-kanavistaan-pyydamme-anteeksi-kaikilta-joita-se-on-mahdollisesti-loukannut-200654559>

Aamulehti: H&M sulkee kaikki Etelä-Afrikan myymälänsä – Apinapaita raivostutti protestoiijat: ”Anteeksipyyntöjen aika on ohi”. (13.1.2018c) Saatavilla: <https://www.aamulehti.fi/uutiset/hm-sulkee-kaikki-etela-afrikan-myymalansa-liikkeisiin-hyokatty-eri-puolilla-maata-200666556>

Arvopaperi: Mainetutkimus: Lehto pusersi karkijoukkoon. (18.11.2016) Saatavilla: https://www.arvopaperi.fi/kaikki_uutiset/mainetutkimus-lehto-pusersi-karkijoukkoon-6600232

Asiakastieto: Finlayson Oy. (28.3.2018) Saatavilla: <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/finlayson-oy/18328493/taloustiedot>

Dagmar: Vaikuttajamarkkinoinnin rooli kasvussa kuluttajien ostopäätöksissä. (9.5.2018) Saatavilla: <https://www.dagmar.fi/sisaltomarkkinointi/vaikuttajamarkkinoinnin-rooli-kavussa-kuluttajien-ostopaatoksisssa/> (viitattu 16.8.2018)

Finlayson: Tietoa Finlaysonista. (28.3.2018) Saatavilla: <https://www.finlayson.fi/pages/tietoa-finlaysonista#gs.PyMxAsM>

Helsingin Sanomat: Finlayson ottaa kantaa palkkaeroihin: naiset maksavat syyskuussa 17 prosenttia vähemmän pyyhkeistä ja lakanoista – ”Totta kai me rikomme lakia”. (24.8.2017) Saatavilla: <https://www.hs.fi/talous/art-2000005339209.html> (viitattu 22.3.2018)

H&M: About us. (28.3.2018) Saatavilla: <http://about.hm.com/en/about-us/h-m-group-at-a-glance.html>

Meltwater: Sosiaalisen median seuranta. (10.9.2018) Saatavilla: <https://www.meltwater.com/fi/sosiaalisen-median-seuranta/>

Mtv: Video: Matkustaja raahattiin väkivalloin ylibuukatusta koneesta – Unitedin maineelle vakava tahra. (10.4.2017) Saatavilla: <https://www.mtv.fi/uutiset/ulkomaat/artikkeli/matkustaja-raahattiin-vakivalloin-ylibuukatusta-koneesta-unitedin-maineelle-vakava-tahra/6385732#gs.A4Hbi3w>

Nielsen: Global trust in advertising. (28.9.2015)

Saatavilla: <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2015/global-trust-in-advertising-2015.html>

Papworth, Laurel: Ripple: Social Network Influencers. (13.5.2009)

Saatavilla: <http://laurelpapworth.com/ripple-social-network-influencers/> (viitattu 14.3.2018)

Puuska, Teemu: United Airlines: Maineenhallinta Facebookissa. (11.4.2017) Saatavilla:

<http://nobot.fi/united-airlines-maineenhallinta-facebookissa/>

Pönkä, Harto: Suomalaiset sosiaalisessa mediassa Q1/2017. (29.3.2017)

Saatavilla: <https://harto.wordpress.com/2017/03/29/suomalaiset-sosiaalisessa-mediassa-q12017/>

Tasa-arvovaltuutettu: Lausunto: Finlaysonin naisille suunnattu kampanja (29.8.2017)

Saatavilla: https://www.tasa-arvo.fi/documents/10181/84297/TAS+225_2017+lausunto_Finlayson.pdf/c8189ee2-718a-46d5-a0a7-25ca7a6d0700

The Statistic Portal: Most famous social network sites worldwide as of September 2017

Saatavilla: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

T-Media: Koneen johtoa arvostetaan, Fazerilla paras kokonaismaine. (viitattu: 7.2.2018)

Saatavilla: <http://t-media.fi/fi/koneen-johtoa-arvostetaan/>

TNS-Gallup: Perinteiset suomalaiset brändit loistivat mainetutkimuksessa. (2.9.2016)

Saatavilla: <https://www.tns-gallup.fi/uutiskirje/2016/maine-ja-vastuullisuus>

United Airlines: About Us: History. (28.3.2018)

Saatavilla: <http://view.ceros.com/united/innovation-firsts-in-the-aviation-industry/p/1>

Uusi Suomi: Finlayson: ”Olemme pahoillamme, että lakia tulkitaan näin tiukasti”.

(30.8.2018) Saatavilla: <https://www.uusisuomi.fi/kotimaa/228820-finlayson-olemme-pahoillamme-etta-lakia-tulkitaan-nain-tiukasti>

VA Finans: Hennes & Mauritz Aktier Historier (13.8.2018)

Saatavilla: https://www.vafinans.se/aktier/historik/hennes_mauritz/BAE/1.1.2018_31.1.2018

Wikipedia: Sosiaalinen media. (viitattu: 15.2.2018a)

Saatavilla: https://fi.wikipedia.org/wiki/Sosiaalinen_media

Wikipedia: Finlayson. (28.3.2018)

Saatavilla: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Finlayson>

Yle Uutiset: United Airlines pyysi anteeksi matkustajan retuuttamista – osake syöksyi.

(12.4.2017a) Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-9561826>

Yle Uutiset: United Airlines: Ketään ei eroteta retuuttamisjupakan takia. (18.4.2017b)
Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-9570689>

Yle Uutiset: United Airlines pääsi sopuun ulos raahatun matkustajan kanssa. (27.4.2017c)
Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-9586574>

Yle Uutiset: H&M:n kohumainoksessa esiintyneen pikkupojan perhe pelkää turvallisuutensa puolesta. (17.1.2018) Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-1002647>

Oikeuslähteet:

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986)